جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان

إعداد الطالبة
ميمونة بنت مبارك بن عبد الله البندرية

إشراف
الدكتور طارق أبو النجا

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـي التربية قسـم الأصول والإدارة التربويـة

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى رمز الحب والعطاء الذي لا ينضب

إلى والدي ووالدتي الأعزاء...

اللذان شاركاني عناء المشوار وغمراني بمحبتهما وغرسا في نفسي الطموح وحب العلم والمعرفة

إلى حب قلبي وفلذة كبدي ابنتي الغالية نسيبة التي ضحت ببعض حقوقها ووقتها لإتمام ذلك الجهد.

إلى رفيق دربي وعلو همتي في الحياة زوجي العزيز خالد الذي لم يبخل علي يوم بأي جهد يذكر

إلى من أكن لهم كل احترام وتقدير....

الذين لهجت ألسنتهم بالدعاء لي ... أخواني وأخواتي الأعزاء

إلى من أضافت لي معنى جميل للأخوة في الحياة زوجة أخي

إلى كل من شاركني وأعانني لإتمام هذا الجهد المتواضع

أساتذتي الكرام .... احتراماً وإجلالاً ... تحية وتقديراً

إلى الأقارب والأصدقاء وكل محب للعلم

فليتقبلوا مني جميعاً هذا الجهد المتواضع

ميمونة بنت مبارك بن عبد الله البندرية

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، والمبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، اما بعد

مع إتمام هذا الجهد المتواضع يسعدني ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كانت له مساهمه جادة وبصمة مشرقة في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، وأخص بجزيل شكري ووافر تقديري المشرف على رسالتي/ الدكتور طارق أبو النجا؛ لما بذله من جهد مخلص وتوجيهات سديدة كانت لها عظيم الأثر في الارتقاء بهذه الرسالة . والتقدير للدكتور راشد الفهدي كمناقش خارجي والدكتور محمد النقادي عضواً والدكتور علي الشملي عضواً والأساتذة بجامعة صحار وجامعة السلطان قابوس الذين لم يبخلوا علي يوماً بعلمهم ومساندتهم .

كذلك أتوجه بالشكر الجزيل للمكتب الفني للدراسات والبحوث بوزارة التربية والتعليم و لمديريات التربية والتعليم بمحافظة مسقط وشمال الباطنة ومديري مدارس الحلقة الثانية التابعة لهما .

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جميع أفراد أسرتي الكريمة لتعاونهم الدائم معي، والزملاء الذين أعانوني وضحوا بجزء من وقتهم فإليهم جميعاً كل شكري وخالص تقديري . وكما بدأت بحمد الله أختم به. متمنية دوام التوفيق لكل طالب علم وباحث عن المعرفة وساعٍ للنجاح والتطوير. وعلى الله قصد السبيل.

ميمونة بنت مبارك بن عبد الله البندرية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان

ميمونة بنت مبارك بن عبد الله البندرية

جامعة مؤتة، 2012

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الأدب التربوي لتصميم استبانه تكونت من (38) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وصنفت إلى ستة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (94) من مديري مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط ومحافظة شمال الباطنة، وقد كشفت نتائج الدراسة عما يلي :

أ- وجود قصور في أداء مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة تعزى لمتغير النوع، وذلك لصالح الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأخيرا وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها:

1- الاهتمام بترشيح مديري المدارس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية الجودوية.

2- وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

Abstracts

Aconceptualited proposal form to develop the performance of educational administrations in the light of the overall quality standards in the Sultanate of Oman.

Maymona Bint Mubarak Bin Abdullah AL_Bandry

Mu'tah University, 2012

This study aims to present a proposal form to develop the performance of the administrations of education in the light of the overall quality standards in the Sultanate of Oman, and to achieve the study goals, the educational literature was analyzed to design a questionnaire consists of (38) paragraphs that was ensured of their validity and consistency, and were classified to six axes. The sample of study consisted of (94) of schools administrations of the second episode in Muscat and the northern part of AL_Batina. The results of this study showed that:

A- There is a malfunction in the performance of the administrations of education in the Sultanate of Oman in applying the overall quality standards.

B- There are differences with a statistical significant on the mark level ($a \leq 0.05$) among the members of study society which belongs to the six study axes and consoles to the type variable. That for males. Whereas, there are not any differences with a statistical significant on the mark level ($a \leq 0.05$) among the members of study society which belongs to the six study pivots and consoles to the scientific quality variable and the experts years.

Finally, in the light of study results, the study presents a number of recommendations, the most important of them are:

1- Consideration of candidacy of schools managers to present the conferences and good qualified talk.

2- The study present a proposal form to develop the performance of the administrations of education in the light of the overall quality standards in the Sultanate of Oman.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يحظى موضوع التطوير التربوي باهتمام متزايد من قبل مخططي السياسات التربوية، والقادة التربويين في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء؛ وذلك نتيجة التطورات المتسارعة التي تفرض على المؤسسات مواكبة ذلك التطوير والأخذ بالمعايير العالمية التي تدعم نجاحها في ذلك ومنها معايير الجودة الشاملة، والتي تتحقق في المؤسسات التي يوجد بها قيادات إدارية حكيمة تنجح في إدراكها للمدخل التي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة.

وأكد (الشرقاوي، 2003)على قاعدة ذهبية مؤداها: أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته، ومن ثم فان الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية، هي التي تأخذ في صلب تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة(TQM) Total Quality Management فلسفة إدارية عصرية، ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والأساسية، والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة؛ من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين، والتطوير المستمرين، وبدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية؛ لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور، وحققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا؛ وازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه. (حمادات،2007)

وفي العالم العربي، أصبح من الضروري توجيه الاهتمام نحو هذه الفلسفة الإدارية الجديدة تمشياً مع إدراك أهمية هذه المتغيرات، وضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة(توفيق، 2008).

ولذلك يحتل موضوع التطوير التربوي محور الاهتمام والتركيز فـي جميـع الدول العربية من خلال تأكيد القيادات السياسية، والاجتماعية، والتربوية في الـدول العربية على ضرورة تحسين نوعية التعليم، بعد أن توسع هذا التعليم توسـعا كميـاً هائلاً في جميع البلدان العربية؛ وبدأت تطلق الشعارات التي تؤكد علـى أن التعلـيم قضية وطنية مجتمعية هامة، وأن التربية هي المدخل الوحيد لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، من منظور أن الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري، أو فـي عقـول البشر (الخطيب والخطيب،2007).

كما يشير (الهنداوي، 2009) إلى أهمية الإدارة واعتبارها وسيلة المنظمـات المختلفة لتحقيق أهدافها، فعلى قدر فعالية هذه الإدارة تتحدد فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد سعت سلطنة عمان ممثلة في وزارة التربية والتعليم إلى تحسين مـستوى أداء المديريات والمدارس المنتسبة إليها، بتطبيق أساليب التوجهات العالمية والعربية في هذا المجال؛ وتبنت نظاماً لتطوير الأداء المدرسي في العام 2002 تسير علـى نهجه المدرسة، وكل من يعمل في الحقل التربوي كونه مدخلا للتجديـد والتجويـد، ووسيلة لتشخيص الأوضاع وتحديد المشكلات والمعوقات، واقتراح الحلول الناجحة وقد كلل ذلك بإصدار القرار الوزاري رقـم 2006/19 ليوضـح آليـات تطـوير الأداء.(دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 2009).

تبين اهتمام السلطنة بمواكبة المستجدات العالمية في تحقيق الجودة الشاملة فـي المجال التربوي من خلال:

1- إنشاء دائرة باسم(دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية وضبط الجـودة) فـي جميع مديريات التربية والتعليم بالسلطنة.
2- إنشاء قسم بهذه الدائرة بمسمى (قسم ضبط الجودة).

كما تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد ندوات وملتقيات عديدة في ذلك المجـال، وتتبعها في ذلك مديريات التربية والتعليم في المناطق، ومنها الندوة التـي عقـدتها مؤخراً مديرية التربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال، بمسمى الملتقى الجودي الثاني "مدخل إلى تطبيقات الجودة الشاملة" بتاريخ 2010/3/30م، والتي توضـح مـدى

اهتمام الوزارة في تبني معايير الجودة الشاملة وتوجهها المستقبلي إلى تبني معيـار الأيزو(9001) في النظام التعليمي بالسلطنة(الملتقى الجودوي الثاني،2010).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في تطـوير أداء مـديريات التربيـة والتعليم، حسب معايير الجودة الشاملة، بمفهومها المتعارف عليه، ودلـت دراسـات عديدة مثل: دراسة (البـستنجي، 2001) ودراسـة (الحـارثي، 2008) ودراسـة (الحراصي، 2009) ودراسة (الحضري، 2008) ودراسـة (الزدجـالي، 2010) ودراسة (السلامية، 2009) ودراسة (الصالحي، 2003) ودراسة (آل عبد الـسلام، 2004) ودراسة (العزيزي، 2007) ودراسة (العلوي، 2007) ودراسة (العليـان، 2009) ودراسة (العويسي، 2006) ودراسة (الغيثي، 2007) ودراسة (القاسـمي، 2008) ودراسة (الكثيري، 2009) ودراسة (الكعبي، 2008) ودراسة (المـسلمي، 2008) ودراسة (المسن، 2008) ودراسة (المسهلي، 2001) ودراسة (المشيخي، 2009) ودراسة (المنذري، 2009) ودراسة (النبهاني، 2001) ودراسة (اليـافعي، 2010) على وجود مثل هذا القصور بين شرائح مختلفة مـن القيـادات التربويـة بوزارة التربية والتعليم،حيث أكدت الدراسات على القصور في الجوانب الآتية:

1- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

3- الثقافة التنظيمية.

4- الموارد المالية والبشرية.

كما تبنت ندوة الملتقى الجودوي الثاني "مدخل إلى تطبيقات الجـودة الـشاملة" بتاريخ 2010/3/30م) عدة توصيات كان أهمها: تبني معايير الجودة الشاملة فـي تطوير أداء مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

تسعى الدراسة الحالية لمعرفة درجة التزام مديريات التربية والتعليم بـسلطنة عمان في تطوير أدائها في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة)؟
3. ما التصور المقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان؟

3.1 أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في:

1- تحديد درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان .

2- التعرف على أثر بعض المتغيرات(النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) في درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة في تطوير أدائها.

3- تقديم تصور مقترح يسهم في رفع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم، في ضوء معايير الجودة الشاملة بالسلطنة.

4.1 أهمية الدراسة:

تتحد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1- تساعد في توجيه تركيز المؤسسات التعليمية في تطوير أدائها نحو الجودة الشاملة، وتفعيلها بصورة أكثر تنظيما ووضوحا من خلال تبني مشاريع أو تجارب أو نماذج أو مفاهيم مرتبطة بالجودة الشاملة.

2- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم يمكن الاستهداء به أو تطبيقه في مؤسسات التعليم في وقت تسعى فيه مؤسسات التعليم لتحقيق التميز في الأداء في ظل المنافسة العالمية في تحقيق الجودة الشاملة.

3- تساعد الدراسة صانعي القرار على معرفة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، والصعوبات التي تعيق تطبيقها مما يؤدي إلى إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، والتصور المقترح لتطبيقها بصورة أفضل، مستقبلاً.

5.1 مصطلحات الدراسة:

الجودة الشاملة:

يعرفها (الحضري، 2008) بأنها: أداء العمل بشكل صحيح، ومن الخطوة الأولى، مع ضرورة مشاركة العميل في عملية التقييم لمعرفة مدى التحسن في الأداء.

ويقصد بالجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها: منظومة مكونة من مجموعة من المبادئ التي تسير عليها المنظمة بكافة عامليها وفق خطة مدروسة تهدف للتحسين والتطوير؛ لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج وكسب رضا المستفيد.

تطوير الأداء:

يقصد بتطوير الأداء في هذه الدراسة: الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق للأداء، باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعلم، والتعليم، والإدارة وفق المعايير والمؤشرات الموضوعة لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمؤسسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 2009).

معايير الجودة الشاملة:

يقصد بمعايير الجودة الشاملة في هذه الدراسة: مجموعة المبادئ والمحددات والأسس التي تسير عليها المنظمة، والمستمدة من مبادئ الجودة الشاملة.

6.1 حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان.
2- **الحدود المكانية**: تقتصر الدراسة على مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
3- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
4- **الحدود الزمنية:** تقتصر الدراسة على فترة تطبيق أداة الدراسة الميدانية متمثلة في العام الدراسي 2011/2010م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين: يحتوي الجزء الأول علـى الأدب النظـري المتعلق بالدراسة والذي يتكون من مفهوم الجودة الشاملة، والتطور التاريخي لمفهوم الجودة، والرواد الأوائل وإسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وفلـسفة إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي، ومبادئ إدارة الجودة الـشاملة، ومتطلبـات إدارة الجودة الشاملة، ومحاورو مداخل إدارة الجـودة الـشاملة فـي المؤسـسات التربوية، وخطوات تحسين الجودة ومراحلها، وعمليـة تطبيـق الجـودة الـشاملة وخطواتها، وتطبيقات مبادئ إدارة الجودة الـشاملة فـي المؤسـسات التربويـة، ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وفوائـد تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في التعليم، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الـشاملة،وتجربة الـسلطنة فـي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما الجزء الثاني فيتناول الدراسات السابقة في مجـال إدارة الجودة الشاملة.

2. 1 الإطار النظري:

2. 1. 1 مفهوم الجودة الشاملة:

إن الاهتمام الكبير الذي شهده العصر الحديث في مجـال الجـودة؛ أدى إلـى تطور مفهوم الجودة بشكل يصعب تقديم تعريف متفق عليه لأن الجودة اليوم حافلـة بالمداخل والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها من جوانب مختلفة(نجم ،2010).

والجودة الشاملة تعني أن مكونات المنظومة ذات جـودة، كمـا أن العوامـل المجتمعية، الأسرية وغيرها أيضا ذات جودة مما يؤدي بالضرورة إلـى أن تكـون مخرجات التعليم والتعلم على درجة عالية من الجودة (حجي، 2005).

كما أنها تمثل حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية تنظر إلى التنظيم على انـه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك (العدلوني، 2004).

والجودة الشاملة كما يعرفها (sehucter) المشار إليه في (حمادات، 2007) بأنها خلق توقعات متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت ممكن).

أما إدارة الجودة الشاملة: فهي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء (حسين، 2004).

وتعرف أيضا بأنها منظومة إدارية متكاملة تقوم على تنفيذها القيادات العليا بمشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في جهود جماعية لتحقيق نتائج الجودة من خلال التحسين المستمر لعمليات الإدارة في العمل (اليافعي،2010).

ويقصد بالجودة الشاملة في التربية "Total Quality " مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع؛ كما أنها فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي ترمي إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر؛ ويقوم بها كل العاملين في المؤسسة التربوية بهدف إرضاء وإسعاد الطلبة المستفيدين (الكعبي، 2008).

ويلاحظ على التعريفات السابقة، اتفاقها في أن الجودة هي العمل المتميز والأداء الصحيح لجميع منتسبي المنظومة، وتهدف التحسين والتطوير المستمر لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وكسب رضا المستفيد.

2. 1. 2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

يؤكد (الربيعي، 2008) على أن مفهوم الجودة بدأ في الدول الغربية، في المجال الاقتصادي خلال عقد الخمسينات وبداية الستينات ثم أخذ ينتقل، و تتوسع مجالاته ومفاهيمه و تتفرع طبقاً للمجال الذي يطبق عليه، والفلسفات الحاكمة للقطاعات التي تشملها منظومة الجودة، وتختلف الآراء في مسمى وتعريف مفهوم الجودة طبقاً للأهداف الموضوعة من تحقيق مبدأ الجودة.

بينما تشير (درندري، 2009) أن تاريخ استحداث الجودة عالميا يرجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث طبقت أسس الجودة على الصناعة وإدارة الأعمال وأحدثت تحولا كبيرا، تم دخلت أسس الجودة إلى كل الأنشطة والمهن في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم؛ لذا فان مفهوم الجودة ورد للتعليم من الصناعة، ولقد ظهرت عدة نماذج في مجال الجودة والاعتماد وذلك على موجات متعاقبة ركزت الموجة الأولى: منذ 1970م منها على الفاعلية الداخلية والطرق والعمليات المتعلقة بعملية التدريس والكفاءة الداخلية، أما الموجة الثانية: فأكدت على إدارة الجودة ورضا المستفيدين والمساءلة التربوية من قبل المجتمع وتفاعل المؤسسة مع المجتمع بما في ذلك من عمليات ومخرجات، والجودة الخارجية ومنها نموذج الجودة الشاملة، كما ركزت الموجة الثالثة: على المناداة بتوكيد الجودة المستقبلية وربط التربية بالحاجات المستقبلية للأفراد والمجتمعات والتركيز على نماذج التعلم والتعليم وعلى التوجيهات بعيدة المدى.

ويضيف (السامرائي، 2007) إن اليابانيون هم أول من تبنى مفهوم الجودة في الإنتاج والعمل في المؤسسات الصناعية خلال الخمسينات من القرن المنصرم، ثم جاءت إسهامات الرواد الأوائل أمثال ديمنج وفليب كرسوبي وجوران واشيكاوا وبالدريج الذين هم مؤسسي حركة الجودة الشاملة، وامتد هذا الاهتمام إلى المؤسسات الحكومية التي أخذت تعيد حساباتها وتراجع خططها للوصول للجودة، ويظهر ذلك جليا في النظم الإدارية التي هي من نتاج كبار المفكرين في الإدارة وما تركته من بصمات واضحة في أساليب الإدارة والعمل أمثال كتابات تايلور صاحب الإدارة العلمية ومؤسسها.

وللإسلام السبق في التأكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين من خلال الآيات القرآنية، قوله تعالى"صنع الله الذي أتقن كل شيءٍ"(سورة النمل، 88)، والآية الكريمة: "الذي أحسن كل شيء خلقه"(سورة السجدة، 7).

والحضارة العربية تمدنا بالشواهد الكثيرة، وفي مختلف المجالات، على اهتمامهم بإتقان الأعمال، والمنتجات والخدمات، وجودتها، ومن أمثلتها: أهرامات مصر وجدران المعابد، التي مازالت شامخة ليومنا هذا، ناهيك عن القصور

والمساجد والقلاع، كما أسس ديوان الحسبة؛ لمنع الغش والضرر ومراعاة مـصالح الناس؛ كي لا يخل بها أصحاب المهن والأعمال.

وفي سلطنة عمان يمثل نظام تطوير الأداء المدرسي أحـد توجهـات النظـام التعليمي، نحو تحقيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، حيث تحرص وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، على مواكبة التحديات العالمية، وتطوير برامجها التعليميـة فـي شتى مجالات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية، إيمانا منها بضرورة تضافر الجهود للحصول على مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، ومن خلال تتبع أدبيـات نظـام تطوير الأداء المدرسي توصلت الباحثة إلى بعض المعلومات عن النظام، حيث كان نظام تطوير الأداء المدرسي يعرف باسم مشروع تقييم الأداء الوظيفي.

وأقامت وزارة التربية والتعليم ورشة الجودة في التعلـيم فـي يونيـو2005، بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة (اليونسكو)، والتي خرجت بمجموعة من التوصيات أهمها، عمل دراسة لإنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، وإعداد وتأهيل متخصصين في مجال جودة التعليم، والقيام بزيارات ميدانية للمؤسسات في مختلف الدول، وتتضح مفاهيم الجودة التعليمية في هذا النظـام مـن خلال أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، والمرتكزات التي يقـوم عليهـا، ومنظومتـه الشاملة ومؤشراته، ومصادر الأدلة التي تجمع من خلالها كافة البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التطوير، لتحليلها ودراسة كافة جوانبها، والوقوف على الأداء الفعلي سعياً لأجراء عمليات التحسين والتطوير، وصولاً إلى مخرجات ذات جـودة عاليـة (المسلمي، 2008).

2. 1. 3 الرواد الأوائل وإسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة:

ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمةً فعالةً في إيجاد وتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هؤلاء العلماء وأبرز مبادئهم:

(أ)- أدوار ديمنـج: من أبرز مبادئه كما استخلصها (أسامة ومرسي، 2010):

1- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.

2- إيجاد طرق حديثة للتدريب، والإشراف على رأس العمل من قبل قيادة فعالة.

3- إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال من قبل قيادة فعالة.

4- طرد الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة.

5- القضاء على العوائق التنظيمية، وضرورة عمل الأفـراد كفـرد واحـد لحـل المشكلات التي تواجههم.

6- التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة.

7- التشجيع على الإبداع في العمل عند تقييم الأداء.

8- إيجاد برنامج قوي وفعالا للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.

9- خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة من أجل تحسين الخدمة والنتاج.

10- التوقف عن الاعتماد على التفتيش، بنهاية العملية الإنتاجية كطريقـة لتحقيـق الجودة.

11- التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتماداً على السعر فقط، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.

12- تعريف وتوضيح المشاكل والعمل على تحسين الإنتـاج والخـدمات داخـل المؤسسة.

13- إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصةً عددية على العاملين في المؤسسة.

14- إعداد الإدارة العليا وكل موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق المبادئ.

(ب)-فليب كرسوبي: من خطوات كرسوبي في برنامج تحسين الجـودة كمـا تـم استخلاصها من (أبو الرب، وآخرون، 2010) و(حمادات، 2007) و(سـليم، 2009):

1 - أن يكون هناك التزام واضح في الإدارة نحو تحسين الجودة.

2- إيجاد فرق لتحسين الجودة بالإدارات المختلفة.

3- تشكيل مجالس مسئولة عن متابعة التنفيذ تسمى مجالس الجودة.

4- إيجاد مقياس للجودة؛ لمعرفة إن كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملـة حـول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

5- نشر ثقافة الجودة بين كافة الموظفين في المؤسسة.

6- تخصيص يوم مفتوح لجميع العاملين لنشر ثقافة الجودة وتعريفهم بمفهوم منـع الأخطاء.

7- تدريب كل المديرين بشكل فعال؛ لأداء دورهم في تحسين الجودة.

8- إتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين.

9- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف؛ لتحسين الجودة.

10- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.

11- تحديد تكلفة الجودة، وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.

12- تصحيح أية أخطاء تظهر في الخطوات السابقة.

13- تحديد لجان منع الأخطاء.

14- التأكيد على استمرارية كافة الخطوات والمراحل السابقة لـضمان أن يبقـى مفهوم الجودة في العمل بشكل دائم

ونلاحظ من خلال عرض إسهامات الرواد الأوائل فـي مجـال إدارة الجـودة الشاملة أنهم تبنوا مبادئ تتفق في مجملها أن الجودة الشاملة عملية منظمـة، تـسير وفق خطوات مدروسة، ينتهجها جميع منتسبي المنظمة لضمان التحسين والتطـوير المستمرين.

2. 1. 4 فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهم العناصر الأساسية لهـا، وهـي أولـى الخطوات الرئيسية لتحقيقها، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك خطوات أساسية من أهمها: كما تم استخلاصها من (حمادات، 2007) و(توفيق، 2008):

1- تحديد أهداف المؤسسة التربوية وفلسفتها.

2- تفهم فلسفة الجودة الشاملة، والابتعاد عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هـذه الفلسفة لتحقيقها.

3- إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة.

4- تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات؛ لتشجيع عملية الالتزام.

5- مساهمة ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوات العملية الإدارية.
6- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية، أو الانحصار في حاضرها.
7- القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في الكليات، والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهدافها.
8- التخلص من الأهداف الرقمية التي تحددها إدارة المؤسسة التربوية .
9- الابتعاد عن الفردية في العمل والتشتت.
10- التخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض.
11- تقوية العنصر البشري وتدعيمه في إنجاز العمل على أساس انه العامل الفعال في نجاح الإدارة.
12-العمل على أن يكون الطالب هو المعيار الرئيسي للعملية التعليمة والتربوية.

2. 1. 5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من التباين بين الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاقا على عدد منها يمكن تحديدها كالتالي:

1- التركيز على العميل أو المستفيد: أي على الطالب أو الموظفين أو المجتمع أو سوق العمل؛ ويركز على الاهتمام بالطالب واعتباره الأساس في تصميم وأداء الخدمة، ويجب تصميم الخدمات لتشبع حاجات وتوقعات الطلاب والمجتمع، ويعتبر مدى إشباع حاجات الطلاب هو مقياس هام للجودة ويهدف التركز على الطالب إلى اكتشاف ما الذي يريده أو يحتاجه؟ ويعتبر تحقيق رغبات الطالب المهمة الأساسية للمدرسة فإن معايير الأداء يجب أن تبنى على درجة تحقيق رغبات الطلاب.

2- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء العملية بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

3- التركيز على العمليات والنتائج معاً: ويقصد به الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المدرسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، ويجب أن يكون هناك قناعة تامة بان تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته.

4- التحسين المستمر: يعتبر عنصر أساسي لتحسين الجودة على مدى طويل،و يعني الرغبة المستمرة لتحسين جودة الخدمات التي تقدم للطلاب ويركز على بناء قنوات اتصال فعالة مع العملاء والتركيز على تحسين العمليات والنتائج معاً.

5- فرق العمل والقيادة الفعالة : يعتبر العمل الجماعي وروح الفريق ،هي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل المنظمة ويجب على الإدارة تعبئة خبرات القوى العاملة وذلك بتحفيزهم.

6- إتباع المنهج العلمي: تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق، وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، واعتبار البيانات هي الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير، فإن البيانات الدائمة عن درجة رضا الطالب عن الخدمة التي تقدمها المدرسة يعتبر ركنا أساسيا لتحسين الجودة بها، فان جميع البيانات والحقائق وتحاليلها في كافة أنشطة المدرسة تعد أساس عملية اتخاذ القرارات بها.(حسين، 2004؛ سليم، حسن مختار 2009؛ طعيمه وآخرون، 2006).

وأيضا من أهداف الجودة الشاملة:

1- تبني مفهوم جديد من حيث التطبيق في المجال التربوي.
2- ضمان الجودة تسعى لتوسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية.
3- تعمل على تقليل الوقوع في الأخطاء.
4- تشمل جميع قطاع الخدمات المقدمة للطالب.

5- المستفيد لما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأساس الذي يجب العمـل علـى إرضائه.

6- ضمان الجودة عملية مستمرة لا تتوقف أو تنتهي عند مرحلة معينة . (الربيعي 2008).

وبالنظر إلى كل ما ورد من حيث أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. فـإن وجهة نظر الباحثة تتفق معه.

2. 1. 6 متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

رغم تباين واختلاف الباحثين، على عـدد المتطلبـات التـي تـساعد وتعـين المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا انه تم استخلاص أهم ما اتفق عليه بعضهم وهي: القيادة النوعية، التخطيط الفعال، نشر ثقافة الجودة الشاملة فـي إدارة التربية والتعليم، التدريب المستمر، بناء فرق العمل، بناء قاعدة معلومات، الاتـصال الفعال، توفير الإمكانات، التقويم المـستمر لـلأداء.(أسـامه والأحمـدي، 2008؛ السامرائي، 2007).

2. 1. 7 محاورو مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

قبل الخوض في محاور إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التربية والتعليم هنـاك العديد من المداخل التي توضح تلك المحاور وفيما يلي عرض لمداخل إدارة الجودة الشاملة كما تم استخلاصها من (حجي، 2005) و(حمادات، 2007):

1- المدخل الكلي الشامل الذي يفرض النظر إلى المؤسسة التعليمية كوحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل.

2- مدخل التغيير الفكري والسلوكي الذي يحقق تغييراً فكريا وسلوكيا في الأفـراد عند الضرورة.

3- المدخل الفلسفي الذي يتطلب من الإدارة تبني مبدأ منع الأخطاء والتخلـي عـن مبدأ التفتيش وكشف الأخطاء.

4- مدخل الرقابة الذاتية لان الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تنبع منه.

5- مدخل العمل الجماعي القائم على الاهتمام بفريق العمل وليس العمل الفردي.

6- مدخل المشاركة الذي يعتمد على تفهم ومشاركة كل فرد داخل المؤسسة التربوية وكذلك يعتمد على مشاركة ومساندة كل المستويات الدراسية والمراحل التعليمـة بالمؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

7- المدخل التخطيطي الذي يعتمد على تخطيط كـل نـشاط بالمؤسـسة التربويـة وتنظيمه وتحليله بهدف التحسين المستمر للمؤسسة ككل.

8- المدخل التنافسي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية ورفع كفاءتها ككل وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرها.

ويضيف نجم(2010) لمدخل هام من مداخل الجودة يسمى مدخل جابلونـسكي والذي يقوم على خمس مراحل مرشدة للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الـشاملة، وكـل مرحلة مصممة لتنفذ كجزء من هدف طويل الأمد لتحسين الجودة والإنتاجية بـشكل مستمر.

1- التهيؤ والاستعداد(preparation): وفي هذه المرحلة على الإدارة أن تقرر هل تتبنى برنامج إدارة الجودة الشاملة أم لا؛ وهذا التبني والإلزام الواضح يجب أن يطلق برنامج التدريب الأولي وتحديد الحاجة إلى استشارات خارجية، وتحديـد سياسة المنظمة والإلزام بالمواد الضرورية، وتطوير الرؤية والأهداف المرتبطة بها ونشرها في المنظمة لتصل لجميع العاملين.

2- التخطيط (planning): وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ، بما فيها الموازنة، والخطوات التفصيلية للتنفيذ محددة بمواعيد زمنية، مع تهيئة البنية التحتية، وتخصيص الموارد اللازمة للبدء بتنفيذ الخطة.

3- التقييم (Assessment): وفي هذه المرحلة يتم التركيز على التقييم الذاتي (Self-assessment)، مع مراعاة المستفيد من المنظمة وخدماتها.

4- التنفيذ (Implementation): هذه المرحلة هي نقطة الاسـتعداد للبـدء وعلـى المنظمة هنا أن تدعم المدير والعاملين من حيث اختيـارهم وتـدريبهم وزيـادة وعيهم بأسباب تبني (TQM) وما تتطلبه من التزام ومساعدة المنظمة في إنجاز

أهدافها، وفيها يتم أيضا تحديد دور العاملين في البرنامج وتوضيح ما يتوقع كل واحد منهم القيام به.

5- التنويع(Diversification): وفي هذه المرحلة يقوم المديرون بتنويـع الأنـشطة التي تتضمن التدريب، المكافأة، الدعم، المشاركة، من اجل توسـيع اهتمامـات الجودة وتعزيزها لاجتذاب الأطراف الخارجية المؤثرة على قطاع المنظمة.

أما محاور ومعايير إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التربوية يمكن تحديدها في عدة محاور تعمل في تكاملها، وتشابكها، على تحسين العملية التعليمية تتمثل في:

1- جودة المعلم: من حيث تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي وخبراته العملية التـي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي ومن أهم خصائص جودة المعلم الناجح فـي عمله المتميز بالجودة النوعية في شخـصيته وتفكيـره وأسـاليبه التعليميـة والتربوية في المؤسسة التربوية.

2- جودة الطالب: حيث يتم تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً حتى يتمكن من الاستيعاب، ولابد على الطالب أن يتميـز بخـصائص حتى تتحقق جودة التعليم ومنها أن يتمتع باندفاعية عرضية متكاملـة، ويقـوم بدور المكتشف، ويقوم بدور المجرب، ويقوم بدور الباحـث، ويقـوم بـدور المناقش المتفاعل ويقوم باستثمار معرفته السابقة.

3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس: وذلك من حيث شمول جودة البـرامج التعليمية وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحـديات العالميـة والثـورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة.

4- جودة المادة العلمية: ويقصد به جودة محتوياتها وتحديثها المستمر بما يواكـب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد المستفيد على توجيه ذاتـه فـي دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها المؤسسة منه.

5- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها: إن المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية كما أن جودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالـة لتحقيـق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها وجودة المباني تكون في (القاعات، التهوية، الإضاءات، المقاعـد، الـصوت

وغيرها) وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما اثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب أو المستفيد بصفة عامه .

6- جودة الإنفاق على التعليم: وذلك من حيث التمويل وتـوافر الأمـوال اللازمـة للوفاء بتمويل المعلم حيث يساعد ذلك في تنفيذ البرامج المخطط لها.

7- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح: مـن حيـث التزامهـا بتفـويض السلطات، واللامركزية، والعلاقات الإنسانية، والتدريب المستمر، فليس هنـاك اختلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمر حتمي، وجـودة الإدارة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة؛ فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجـاح. (أحمـد، 2003 ؛ أحمد، 2007).

ومن خلال عرض محاور ومعايير إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التربويـة، يتضح لنا أن الجودة الشاملة، عملية تكاملية تتأثر بالمدخلات والعمليات والمخرجات وتؤثر فيها.

2. 1. 8 خطوات تحسين الجودة ومراحلها:

لتحسين الجودة هناك عدة طرق يمكن إتباعها وذلك باختيار 4-5 من مجالات التحسين وكتابة أهداف لها ، وطرق لقياسها، واستراتيجيات لتحقيق الأهـداف لكـل منها وذلك من خلال:

1- تحديد الهدف المراد الوصول إليه.

2- تحديد مؤشرات الأداء.

3- تقييم مستوى الأداء الحالي (المستوى القاعدي).

4- اختبار أداة التقييم.

5- تحديد نقاط المقارنة أو النتيجة التي ينبغي تحصيلها.

6- تحديد التدخل المطلوب لتحقيق الهدف .

7- تحديد الاستراتيجيات .

8- تحديد المصادر المطلوبة (مال، وقت، مهارات، أدوات).

9- تحديد التدريب المطلوب.

10- تحديد الزمن للبداية والانتهاء.

11- تحديد نظام المتابعة وتقويم الفعالية(سليم،2009).

وقد يختلف البعض في تحديد هذه الخطوات ومراحلها ولكن تبقى وجهة نظر الباحثة أقرب اتفاقاً مع هذه الوجهة.

2. 1. 9 عملية وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة أو مؤسسة يحتاج إلى خطوات ومن الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة:

1- الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج وتدريب القادة والمؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فرق تحسين الجودة.

2- الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها وإيصالها لجميع أفرادها.

3- الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يضم عضويته المدربين والتنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام ويقوم المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ البرنامج.

4- الخطوة الرابعة: تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة ودمج نشاطات إدارة الجودة وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين للجودة الشاملة واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذها.

5- الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

6- الخطوة السادسة: تحليل احتياجات المـديرين التنفيـذيين ورؤسـاء الـدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحديد أنواع بـرامج التـدريب والموارد اللازمة والبرنامج الزمني وكوادر التدريب المطلوبة.

7- الخطوة السابعة: التأكد من أقسام المؤسسة قد طورت معـايير لقيـاس مـدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجـات المنتفعـين وتعـديل المقـاييس والأنظمة الإدارية لقياس درجة تلبية تلك الاحتياجات.

8- الخطوة الثامنة: إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجـودة الـشاملة فـي الهيكـل التنظيمي في المؤسسات ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج.

9- الخطوة التاسعة: مراقبة تقييم النتائج باستمرار لتتبع جهود التحسين مع أهداف المؤسسة وتقيم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة.

10- الخطوة العاشرة: إعلان النتائج ومكافأة وتقدير المشاركين في جهود التحسين وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقـسام ووحـدات المؤسـسة (حمـادات، 2007).

ويمكن القول بأنه ليس هناك أسلوب واحد متفق عليه و متبع كخطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن تبقى هذه الخطوات هي الأقرب لوجهة نظر الباحثة.

2. 1. 10 تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

تم تطبيق مبادئ ديمنج في القطاع التربوي، إذ أنها تعد أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي الأمريكي حيث ترتكز على جملة من الافتراضات، وفي ما يلي هذه المبادئ: كما تم استخلاصها من أحمد(2003) وأسامة والأحمدي (2008):

1- تحديد غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج.

2- تبني فلسفة (ديمنج) الجديدة، الفلسفة الجديدة.

3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.

4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط، وإلغاء تقيم العمل على أساس السعر فقط، بل يجب أن يكون على درجة رضا العميل ثم الربح بعد ذلك.

5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل.

6- مواصلة التدريب على رأس العمل، لكل موظف حـسب تخصـصه وحاجاتـه التدريبية.

7- التزام القيادة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

8- طرد الخوف من نفوس العاملين وإعطائهم الثقة، دون الرجوع المباشر لـلإدارة في كل شيْ أثناء عملية التنفيذ، وتحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية.

9- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، والعمل بروح الفريق الواحد.

10- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.

11- التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم.

13- مواصلة برنامج قوي للتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.

14- جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول.

وتبقى وجهة نظر الباحثة مؤيدة لتلك التطبيقات.

2. 1. 11 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي كما وردت في سوسن والزيادات(2008):

1- ارتباط الجودة بالإنتاجية.

2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

3- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.

4- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسـسات التعليميـة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم. وهذا ما أكدته دراسـة وو(wu ,2006) دراسة ديبـورا (Deborah, 2005) دراسـة ميرس Myers, 2003) دراسـة كولكينـسكج (Kolcinski, 2002) دراسـة مورجاترويـد (Murgatroyd, 1992) في تحسين جودة أداء المؤسسة التعليمية من خلال الأخـذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث : تأسيس اتجاه قوي نحـو رؤيـة المدرسـة

وأهدافها ومناخها، وتعزيز التعلم الفردي الذاتي لكل أعضاء المدرسة من إداريـين وطلبة ومعلمين، والتركيز على إستراتيجية القيادة، وتطوير الأهداف وتفعيل العمـل الجماعي من خلال الفريق الواحد، وتحسين الأداء اليومي للإدارة المدرسية، والتأكيد على الدور المهم الذي تلعبه إدارة المدرسة في تطبيق الجودة بالمدرسة.

هذه المبررات، وهذه الدراسات وغيرها الكثير، تؤكد علـى أن تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم أصبح ضرورياً، و يحتـاج لجهـود حثيثـة لا تتوقف؛ لتحسين الأداء مع الاهتمام بتحسين المـدخلات والعمليـات والمخرجـات التعليمية.

2. 1. 12 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم الجودة لا يمكن أن يحظى باهتمـام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على استخدام هذه المبادئ فوائد معينـة مـن أهمهـا كمـا تـم استخلاصها من (عبد المحسن، 2000):

1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

2- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.

3- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

4- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

5- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.

6- استمرار زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها ما يلي:

1- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرص لذلك.

2- تنمية مهارة العاملين في المؤسسة.

3- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين في المؤسسة.

4- أعطاء العاملين الحوافز نتيجة جهودهم المبذولة في العمل (أبو الرب، وآخرون، 2010).

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تعود من تطبيـق إدارة الـشاملة فـي التعليم،حسب ما يخطط له من أهداف، ولكن تبقى هذه هي الأهم والأكثر تداولا في الأدبيات والأقرب لوجهة نظر الباحثة.

2. 1. 13 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- مقاومة ورفض التغيير في بعض الفئات.
2- القصور في وضوح الأهداف والغايات من التطبيق.
3- قصور الفهم عند البعض.
4- صعوبة بناء ثقافة الجودة ونشرها بين الكوادر العاملة في المؤسسات.
5- الميل للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الجماعي.
6- تعقيد الإجراءات وعدم الإنسانية في العمل في بعض المؤسسات.
7- عدم وضوح آلية العمل وطرقه وأساليبه.
8- قلة توفر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين.
9- القصور في البيانات والمعلومات.
10- تباين الآراء والأفكار حول المعايير بين الأكاديميين والمختصين في التعلـيم (الربيعي، 2008).

ويضيف عماد الدين(2006) بأنه يمكن القول إن بعض المؤسسات قد تـنجح وبعضها يفشل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة،ويرجع السبب للفشل عمليـة التطبيق نفسها، من حيث تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسـسة وأوليـات أهدافها واحتياجات أفرادها، وفي مشاركة كل فرد في المؤسسة والتزامـه بمبـادئ البرنامج وخطواته، ومن الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برنـامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وفـق مـا هـو متوقع.
2- التركيز على أجزاء معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

3- عدم الحصول على مشاركة جميع العاملين في برنامج إدارة الجودة الـشاملة وعدم ضمان إلزامهم المستمر وأداء مسؤولياتهم تجاهها.

4- فشل بعض المنظمات في الحصول على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم استفادتهم في تحويل برامج التدريب إلى ممارسات فعلية في حيز الواقع؛ من اجل الارتقاء بالجودة وتحسين نوعيتها.

5- توقع نتائج فورية من قبل المعنيين، مع أن تحقيق نتائج ملموسة قـد يتطلـب وقت لا يقل عن سنه إلى سنتين، وهذا مما يصيب هـذه الجهـات بالإحبـاط والتراجع وانخفاض الدافعية للتغيير.

6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام عملها، أو طبيعة العاملين فيها، أو نشاطها الرئيس؛ مما يؤدي إلـى فشل الأسلوب وزعزعة ثقة العاملين بنظام إدارة الجودة بأكمله.

7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو العاملين لان برنامج الجودة يـستدعي التغيير التام.

8- تعتمد برنامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة، وذلك من أجل تدريب هذه الفئات وإعـداده الملائم لتطبيق البرامج والأنشطة المختلفة الهادفة لتحـسين الجـودة وتحقيـق نوعيتها المميزة.

وتضيف الباحثة لذلك، أهمية التزام وتعهـد الإدارة العليـا، وتوسـيع قاعـدة المشاركة، وبناء الثقة بين جميع منتسبي المنظمة، من أهم العوامل المساندة في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقليل مقاومتها وفشلها.

2. 1. 14 تجربة السلطنة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في إطار التنامي المتواصل لتطوير أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وازدياد الاهتمام على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين، وعندما أصبح ذلك هـو المؤشـر والمقياس الحقيقي للحكم على أداء تلك المؤسسات. وعندما غدا ذلك لا يتحقـق إلا بتبني نظام الجودة، واستجابة للتوجه الرسمي في تبنـي الجـودة شـرعت بعـض

الأجهزة الحكومية في السلطنة إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة؛ لتحسين وتجويد خدماتها.وسعت العديد من المؤسسات الحكومية العمانية إلى تبني نظام الجودة في أداء أنشطتها وفي تحسين وتجويد منتجاتها وخدماتها مثل وزارة الخدمة المدنية، ووزارة الإسكان والكهرباء والمياه...الخ

وفي المجال التربوي سارعت وزارة التربية والتعليم في السلطنة للتكيف مع المستجدات العالمية وما يفرضه عصر العولمة من متغيرات، وفق رؤية مستقبلية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال ما أجرته من تحديث في هيكلها التنظيمي ومنه كما تم استخلاصه من نشرة (الجودة، 2011):

أ- إضافة(المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة) بوزارة التربية والتعليم.

ب- إنشاء دائرة باسم(دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية وضبط الجودة) في جميع مديريات التربية والتعليم بالسلطنة .

ج- إنشاء قسم بهذه الدائرة بمسمى (قسم ضبط الجودة) وأهم اختصاصاته

1. نشر ثقافة الجودة في المديرية والمدارس بالتعاون مع المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة.
2. المشاركة في وضع الأسس والمعايير لتنفيذ سياسات ضبط الجودة التعليمية المعتمدة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
3. الإشراف على الأعمال المتعلقة بدعم المبادرات التربوية بالمحافظة.
4. المشاركة في تدريب العاملين بالمحافظة على كيفية تطبيق معايير الجودة الموضوعة في العمل التربوي بالتنسيق مع الجهات المعنية.
5. متابعة سير العمل في كافة التقسيمات بالمديرية والتأكد من مدى الالتزام بمعايير الجودة.
6. رصد التحديات التي تواجه العمل بالمديرية والمدارس واستخلاص الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وبحث.
7. مساعدة الدوائر والأقسام بالمديرية على تطوير أنظمة العمل فيها بما يواكب التجديدات التربوية .
8. إعداد تقارير دورية حول نتائج تطبيق معايير الجودة الشاملة لمؤشرات الأداء.

ويؤكد (الغملاسي، 2009) أن الوزارة تقوم بجهود كبيرة ودائمة في سبيل تطوير الأداء التربوي، متمثلاُ في عقد المؤتمرات والندوات والمحاضرات والورش التدريبية المختلفة، وعقد المؤتمر الدولي" الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني2020 " في عام 1995 خير دليل، حيث تبنى آليات واستراتيجيات منهجية وعلمية لعملية تطوير التعليم، وأكد على التنمية المستدامة في إطار اقتصاد عماني يتميز بالاستقرار والتنوع في ظل العولمة، وأوصى بضرورة تطوير التدريب الفني مع التعليم، إذ أن تحقيق النمو الاقتصادي يرتبط ارتباطاً مباشراُ بسياسة الموارد البشرية، وباستراتيجيات تدريبها وتأهيلها، ولتحقيق ذلك لابد من نظام تعليمي قوي، يساعد على تلبية احتياجات السوق من الأيدي العاملة الماهرة في جميع مجالات الحياة،وأن يستطيع توظيف التعليم كأداة مهمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات.

وعن تجربة السلطنة ممثلة في وزارة التعليم العالي كما تم استخلاصها من (الربيعي، 2008):

جاءت فكرة إنشاء مجلس الاعتماد، متزامنة مع مضمون توصيات مؤتمر جامعة القرن الحادي والعشرين المنعقدة في مسقط في مارس2001، وتجسد ذلك في المرسوم السلطاني السامي(2001/74) الذي قضى بإنشاء المجلس ليكون الجهة المسؤلة عن تنظيم عملية الاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة بالسلطنة. ومنها صدرت وثيقة الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان، ووثيقة متطلبات نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في سلطنة عمان Requirements for Oman's System of Quality Assrance in Higher Education (ROSQA)

وهي وثيقة تحدد معايير لأفضل الممارسات لضمان جودة العمل في الكليات والجامعات. وكانت الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، من أوائل مؤسسات التعليم العالي في السلطنة التي تقدمت بطلب للاعتماد، وخضعت لذلك في الفترة من سبتمبر2003 ولغاية مايو2004. ثم وضعت الخطة الإستراتيجية لإدارة نظام الجودة في التعليم العالي في السلطنة بالتعاون مع مجلس الاعتماد، وبعدها قامت بتدشين الشبكة

العمانية لضمان الجودة في التعليم العالي وذلك في20 سبتمبر2006م، وذلك لسهولة تبادل المعلومات والخبرات والتنافس بين جميع مؤسسات التعليم العالي في السلطنة. ثم اهتمت ببناء القدرات في مجال الجودة بإعداد ورش عمل متخصصة تعقد بصفة مستمرة خلال عامي 2006 و2007 بواقع أربعة أيام في الـشهر، يقـوم بتنفيـذها متخصصون من داخل السلطنة وخارجها.ثم قامت بإنشاء وحدات متخصصة لضمان الجودة في الجامعات والكليات.

كما أشار (الربيعي، 2008) انه في أنه في اجتماع خبـراء تقيـيم مؤسـسات التعليم واعتمادها ،الذي نظمته اليونسكو بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان2001، اعتمدت العديد من التوصيات التي تتعلق بالنهوض بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.ولقد أكدت ورقة العمل التي قـدمتها سـلطنة عمـان فـي الاجتماع الثالث عشر2004م للمسؤلين التنفيذيين في الأجهـزة المركزيـة للخدمـة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي بالرياض على أنه من الضروري العمل علـى تحقيق الطموحات التي يجب أن تتضمن خطط ومشاريع وبـرامج التعلـيم العـالي بالسلطنة وهي تلج باب القرن الحادي والعشرين.

من خلال ما تم التوصل إليه من معلومات حول تجربـة الـسلطنة فـي إدارة الجودة الشاملة يؤكد اهتمام هذه الدولة وقائدها ومؤسساتها بمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وبناء الإنسان العماني القادر على التعايش المستقبلي في ضل الانفجار المعرفي والعولمة. وان السلطنة تسير بخطى حثيثة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بل والمنافسة فيها.

2.2 الدراسات السابقة:

على الرغم من اهتمام العديد من الباحثين بموضوع تطـوير الأداء وبـالجودة الشاملة،إلا أنه لا توجد دراسات قدمت تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربيـة والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بشكل مباشر في حدود علم الباحثة، وفيمـا يأتي بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي تم تقسيمها إلى:دراسـات

عربية، ودراسات أجنبيه، مرتبة من الحديث إلى القديم، وتتلخص الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة في التالي:

1.2.2الدراسات العربية:

دراسة (الزدجالي، 2010) بعنوان "تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان" وهدفت إلى معرفـة الأسـس الفكريـة لإدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري المعاصر في مجال الإشراف التربوي، والتعـرف على خبرات بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي الإشـراف التربوي، وتحديد واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان، ووضع تصور مقتـرح يمكن الاستفادة منه في تطوير الإشراف التربوي بسلطنة عمـان، وتكونـت عينـة الدراسة من(256) من المشرفين التربويين في المحافظات التعليمية التالية: مسقط – البريمي – ظفار- الداخلية.

قد توصلت الدراسة إلى تقديم تصوراً مقترحاً لتطوير الإشراف التربـوي فـي ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان. أشتمل على خمسة محـاور هـي: أهداف وتنظيم وأساليب الإشراف التربوي، واختيار المشرفين التربـويين، ومهـام ووظائف المشرف التربوي.

دراسة (الحراصي، 2009) بعنوان "مدى تطبيق بعض مبـادئ إدارة الجـودة الشاملة في الإدارة التعليمية في مدارس التعليم الأساسي" وهدفت إلى تقيـيم مـدى تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية في مـدارس التعلـيم الأساسي، والتعرف إلى مدى إلمام المؤسسة التعليمية بمبادئ إدارة الجودة الـشاملة في الإدارة التعليمية، ومعرفة المعايير والمحددات التي من خلالهـا تتحـدد جـودة العمليات والمخرجات في العملية التعليمية بعد تطبيق مبادئ إدارة الجـودة الـشاملة بالمؤسسة التعليمية في التعلـيم الأساسـي بمـدارس سـلطنة عمـان منـذ العـام الدراسي1999/98م؛ لتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتحسين العمليـة التعليميـة والإدارية، والمساهمة في حل المشكلات، وتلافي نواحي الخلل في وظائف المدرسة

التي نتج عنها العديد من السلبيات. واشتملت عينة الدراسة على(42) مديراً ومديرة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إدراك عينة الدراسة إلى أهمية التغيير والتطوير والتحديث في النظام الإداري بالإدارات التنفيذية؛ لتواكب الأساليب الإدارية العالمية والوصول إلى تحقيق نتـائج جيدة في المخرجات التعليمية.

دراسة (السلامية، 2009) بعنوان " تطوير إدارة الكلية التقنيـة العليـا فـي مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة" وهدفت إلى التعرف علـى أهميـة توظيـف مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسي لتطـوير إدارة الكليـة التقنيـة العليـا، والتعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها الكلية التقنية بمسقط والتـي تعوق قيامها بأدوارها على الوجه الأكمل، واشتملت عينة الدراسة على(171) فردا من بين الأكاديميين والإداريين العاملين بالكلية التقنية العليا في مسقط، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور في تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط، من بينها: أن أهداف ورسالة الكلية بالرغم من وجودهـا فـي اللـوائح التنظيمية للكلية التقنية، إلا أنه توجد قلة اهتمام ونقص من قبل العاملين فـي فهـم محتواها والتعامل معها بما يخدم احتياجات ومتطلبات العمل الفعلية بالكلية.

دراسة (العليان، 2009) بعنوان " تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانيـة بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة" وهدفت إلى الكشف والوقـوف عل العوامل المؤثرة على أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، ووضـع تصور مقترح تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان فـي ضـوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، واشتملت عينة الدراسة على(104) فردا من المشرفين الإداريين والمعلمين بمديرية البريمي التعليمية، ومن بين أهم النتائج التي توصـلت إليها الدراسة: وجود قصور في عملية إلمام مدير المدرسة بأساليب القيادة التربوية، وافتقاره إلى المستجدات التربوية في مجالها، وفي مجال التربية عامة وتكنولوجيـا التعليم خاصة مما يؤثر على مدى فعاليته في مسايرة روح العصر، ثم وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

دراسة (الكثيري، 2009) بعنوان "تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان" وهدفت إلى معرفة التحديات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية، دراسة حاله في سلطنة عمان بكلية العلوم التطبيقية بصلالة، واشتملت عينة الدراسة على(90) فردا بطريقة عشوائية من مختلف العاملين في الكلية، ومن بين أهم النتائج التي توصلات إليها الدراسة:

أنه ليس هناك دعما في الثقافة التنظيمية، ولا دعم الإدارة العليا والتركيز على العاملين، كما أن الجودة الشاملة وجدت في عنصر واحد ولم تركز على جميع العناصر، والكلية تحتاج إلى تعزيز المفاهيم التي تنسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، وتحتاج لوضع مقاييس موضوعية وكمية بحيث تتيح التعرف على قدرة التحسين المستمر، وتحفيز العاملين على التطوير، من خلال التعزيز بأنواعه.

دراسة (ألحارثي، 2008) بعنوان " مدى توافر قيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية" وهدفت إلى التعرف على مدى توافر قيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية بالتطبيق على المديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، واشتملت عينة الدراسة على(85) فردا من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تحسين مستوى الأداء، يجب أن يتم بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية، وبصفة دورية، للوصول إلى مرحلة المنافسة، كما أن الجودة الشاملة منهج علمي يساعد المؤسسات الخدمية والإنتاجية على رفع كفاءة الخدمات والمنتجات على حد سواء، ويؤدي إلى تقليص الإجراءات المبالغ فيها مما يساعد على سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الفاقد من الكلفة والوقت والعنصر البشري.

دراسة (الحضري، 2008) بعنوان" تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة المدارس في التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وأهم التحديات التي تحتم تطويرها، والتعرف على واقع مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري

المدارس، ووضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.واشتملت عينة الدراسة على(200) مديراً ومديرة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم بحاجة إلى متطلبات تعتبر الأرضية التي تقوم عليها، وهي تتمثل في: دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية، والتركيز على العميل أو المستفيد في المقام الأول، كما تحتاج إلى قياس مستمر لأداء العمل، وتعليم وتدريب مستمرين لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة فاعلة للموارد البشرية، تعتمد التحسين المستمر للجودة، مع دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، في ضوء تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة، وتوصل الباحث إلى تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (الكعبي، 2008) بعنوان "تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة" وهدفت إلى التعرف على مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال الكشف عن مدى تطبيق ممارسات الإدارة المدرسية في المحاور الخمسة الأساسية التي صنفتها الباحثة (التخطيط، التنظيم، إدارة الموارد البشرية، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار)، اشتملت عينة الدراسة من المعلمين (778) في حين بلغ إجمالي عدد المعلمين الأوائل(122)، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في السلطنة مبادئ الجودة الشاملة وقيامها بتصميم برامج تدريبية؛ بهدف تحديث الخبرات لمديري المدارس في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يجسد أفكار الجودة الشاملة في التعليم، وحث مديري المدارس على بذل المزيد من الجهود الرامية إلى إشاعة المناخ التربوي المنتج في المدرسة وإشراك المعلمين في صناعة القرار.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة جوك(Jauch , 2010) بعنوان" تصورات مديري المنـاطق التعليميـة الحائزة على جائزة الجودة ومقارنة الانجاز الأكاديمي في المناطق الحـائزة علـى جائزة الجودة " وهدفت إلى الكشف عن تصورات مديري مدارس المناطق التعليمية الحائزة على جائزة الجودة، فيما يتعلق باستخدام برنامج الجودة، ومقارنة مـستويات الطلاب أكاديميا في المدارس التابعة للمناطق المطبقة لنظام الجودة من الغير مطبقة لها، وعينة الدراسة كانت ممثلة للمناطق التعليمية الأسيوية، وكان مـن بـين أهـم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ينظر مديري المدارس المسئولين في المنـاطق التعليمية الحائزة على جائزة الجودة بإيجابية للنظام، وأن معظم الطلاب في المناطق التعليمية التي استخدمت هذا النظام أداؤها أفضل أكاديميا بالمقارنة بـالطلاب فـي المناطق الغير حائزة على جائزة الجودة.

دراسة هيويت (Hewitt, 2009) بعنـوان" مبـادئ إدارة الجـودة الـشاملة وتوقعات العلماء في الفصول الدراسية" وهدفت إلى التعـرف علـى مبـادئ إدارة الجودة الشاملة وتوقعات العملاء في الفصول الدراسية، وإثبـات أن الجـودة هـي الوظيفة لإثبات توقعات العملاء ورضائهم، واشتملت عينة الدراسة على(75) مـن الآباء الممثلين للمدارس العامة والخاصة، وكان من بين أهم النتائج التـي توصـلت إليها الدراسة: أن الآباء في المدارس الخاصة أدركوا قيمـة المعرفـة والمدرسـة، والتعليم كسمات رئيسية لجودة التعليم، وهي نتائج عكسية للآبـاء فـي المـدارس الحكومية الذين ركزوا على الأكاديميين والمدرسين، وأهمية الاستناد علـى مبـادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث صلتها بتحسين نوعية التعليم داخـل جـدران الفصول الدراسية في أميركا.

دراسة ريكاردي(Riccardi , 2009) بعنـوان" تـصورات رؤسـاء كليـات المجتمع في قياس أداء إدارة الجودة الشاملة في الكليات " وهدفت إلى الكشف عـن تصورات رؤساء كليات المجتمع العامة والخاصة في وجود مقـاييس الأداء لإدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وملء الفجوة بين الأدبيات المتعلقة بدراسة العلاقات بين متغيرات محددة مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدامها في كليـات المجتمـع؛

واشتملت عينة الدراسة على(179) فردا من رؤساء كليات المجتمع، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الرؤساء ينظرون إلى وجود علاقة بين بعض المتغيرات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدامها في كلياتهم مثل: جودة المنتجات والتركيز على العملاء والفعالية المالية، والكفاءة التشغيلية ،والتحسين المستمر، والمسؤولية العامة ورضا العملاء، ووفاء الموظف، والتعاون، وغيرها من المتغيرات.

دراسة باربر (Barber, 2008) بعنوان" ضمان الجودة في كلية المجتمع- دراسة الخطة الإستراتيجية للكلية" وهدفت إلى الكشف عن مدى إدراج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية، والكشف عن وجهات نظر المسئولين في كلية المجتمع المتعلقة بتعزيز المؤسسة، وتحسين تحصيل الطلاب، واشتملت عينة الدراسة على الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية المجتمع، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن بعض مبادئ الخطة الإستراتيجية في الكلية تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،منها تحصيل الطلاب، والاتصالات وثقافة المنظمة.

دراسة هيريل(Herrell, 2008) بعنوان" أثر تنفيذ تحسين الجودة على تصورات المعلمين" وهدفت إلى قياس ما إن وجد تغيير في تصورات المعلمين داخل المباني التي نفذت فيها استمرارية تحسين الجودة بالمقارنة مع السنة السابقة للتنفيذ وبالمقارنة مع المباني المماثلة التي لم تنفذ، واشتملت عينة الدراسة على جميع المعلمين في ثلاث مدارس من ولاية ميسوري الجنوبية، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: رغبة المعلمين في المدارس التي لم تطبق تحسين الجودة في تطبيقها، وموافقة المعلمين في المدارس المطبقة على استمرارية تطبيقها نتيجة الأثر الطيب في التطبيق على: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الطالب والمستفيد، وتحليل المعلومات، وإدارة العمليات.

دراسة كننجهام (Cunningham, 2007) بعنوان" مواقف المربي تجاه ملائمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم: دراسة استقصائية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة وأعضاء هيئة التدريس" وهدفت إلى تحديد وجهات نظر معلمي ومديري

المدارس الابتدائية والمتوسطة، على مدى ملائمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وإن كان هناك تباين في مواقف معلمي ومديري المدارس في شيكاغو والمناطق المحيطة بها من تلك التي سجلها هاريس عام(1995) في جامعة ميريلاند، واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في المدارس الابتدائية والمتوسطة في شيكاغو والمناطق المحيطة بها، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك تباين في المواقف من المربين في شيكاغو في الضواحي والمناطق المحيطة بها من تلك التي سجلها هاريس عام(1995) في جامعة ميريلاند فالقليل جداً ممن قائم بإدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس في الآونة الأخيرة.

دراسة إيبكو (Ibkwe, 2007) بعنوان" تقييم تصورات المسئولين وأعضاء هيئة التدريس حول استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق فعالية البرنامج الأكاديمي في كليات إدارة الأعمال في الجامعات والكليات التاريخية السوداء" وهدفت إلى تقيم تصورات المسئولين وأعضاء هيئة التدريس حول استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق فعالية البرنامج الأكاديمي في كليات إدارة الأعمال في الجامعات، والكليات التاريخية السوداء، واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من المسئولين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والكليات التاريخية السوداء، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت الدراسة على أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق فعالية البرنامج الأكاديمي في كليات إدارة الأعمال في الجامعات والكليات التاريخية السوداء، وقدمت أداة تقيم جديدة لتحديد العناصر الحيوية للجودة الشاملة، مثل القيادة القوية والتنسيق، والرؤية والأهداف المشتركة، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي.

دراسة الغنبوصي (AlGhanboosi, 2002) بعنوان" تحسين خدمات التعليم العالي في سلطنة عمان من خلال تنفيذ إدارة عالية الجودة" وهدفت إلى معرفة إلى أي مدى تكون بيئة القطاعات التعليمية العليا بصفة عامة، وجامعة السلطان قابوس بصفة خاصة مناسبة لتنفيذ مبادئ الإدارة عالية الجودة، وعينة الدراسة كانت ممثلة لعدد من المؤسسات الاجتماعية العليا بها عامة وخاصة، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الإدارة عالية الجودة يمكن تبنيها في مجال التعليم

العالي بشرط وجود تعهد والتزام بمبادئها، وتوجد معوقات تواجه نجاحها منها: قلـة الممارسات وخاصة لهيئة العاملين الصغار، وقلة توضـيح المـسؤوليات وخاصـة للمسئولين الكبار، وإن مبادئ الإدارة عالية الجودة سوف تساعد في تحسين وتقليـل تكلفة الخدمات.

3.2.2 تعليق عام على الدراسات السابقة:

أكدت معظم الدراسات المذكورة على أهمية تبني معايير الجودة الـشاملة فـي النظام التعليمي؛ لرفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية سواء على صعيد إدارة المدرسة أو الجامعة أو الإشراف التربوي، ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسـات أوجـه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1- هناك توجه واهتمام متزايد من قبل الباحثين بالأخذ بمبادئ ومعـايير الجـودة الشاملة أو مداخلها وأهميته للإدارات بأنواعها المختلفة، حيث أكدت دراسة كل من(Hewitt, 2009 **)** ودراسـة(Riccardi , 2009) **ودراسـة** (Herrell, 2008)أن مؤسسات التعليم التي تطبق هذا المدخل تعمل بروح فريق العمـل الجماعي ،مما له اثر إيجابي في تحسين نوعيـة التعلـيم داخـل المؤسـسة التعليمية. وان هذا التحسين لا يتم إلا أن تكون الإدارة ذاتها عالية الجودة، كما في دراسة (ALGhnboosi, 2002) تحسين خدمات التعليم العالي في سـلطنة عمان من خلال تنفيذ إدارة عالية الجودة، والتي أشارت في نتائجها أن مبادئ الإدارة عالية الجودة سوف تساعد في تحسين وتقليل تكلفة الخـدمات، بينمـا كشفت دراسة (الكعبي، 2008) عن تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضـوء مبـادئ الجـودة الـشاملة، ودراسـة (الزدجالي، 2010) تعدت إلى أن تهتم بمعرفة الأسس الفكرية لإدارة الجـودة الشاملة في الفكر الإداري المعاصر في مجال الإشراف التربوي.

2- تتفق الدراسة الحالية في مجال مجتمع البحث مع دراسة (الحـارثي، 2008)، (الحـضري، 2008)، (الكعبـي، 2008)، (العليـان، 2009)، (الـسلامية،

2009)، (الحراصي، 2009)، (الكثيـري، 2009)، (الزدجـالي، (2010)، حيث مجتمع الدراسة سلطنة عمان.

3- تتفق الدراسة الحالية في مجال التطبيق مع الدراسـات التاليـة: (الحـارثي، 2008)، (الحـضري، 2008)، (العليـان، 2009)، (الـسلامية، 2009)، (الحراصي، 2009)، (الكثيري، 2009)، (الزدجـالي، 2010)، (الكعبـي، 2008)، (ALGhanboosi, 2002)، (Jauch, 2010)، (Hewitt, 2009)، (Riccardi, (2009)، (Barber, 2008)، (Herrell, 2008)، (Cunningham, 2007)، (Ibkwe,2007) ، حيث تم تطبيقها في المجال التربوي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1- عينتها المطبقة على مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في كـل مـن محافظة مسقط وشمال الباطنة من محافظات السلطنة، بينما كانت عينة الدراسة في الدراسات المحلية مطبقة علي المعلمين في مناطق السلطنة.

2- وتختلف بوجه خاص مع (الزدجالي، 2010) حيث إن التصور المقترح للدراسة الحالية سيقدم في مجال تطوير أداء مديريات التربية والتعليم بينما قدمته دراسة (الزدجالي، 2010) في مجال تطوير الإشراف التربوي.

3- وتختلف بوجه خاص أيضا مع (الحضري، 2008) الذي قدم تـصور مقتـرح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضـوء مـدخل إدارة الجودة الشاملة، بينما قدمته الدراسة الحالية فـي تطـوير أداء مـديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان.

4- وتختلف بوجه خاص أيضا مع (الكعبي، 2008) فقد كانت دراسته حول الكشف عن تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بـسلطنة عمـان، أمـا الدراسة الحالية حول تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضـوء معـايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وجعلتها قاعدة الانطلاقـة فـي مجال تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الـشاملة. مـن حيث الإلمام الفكري لتصميم استبانة الدراسة، ومقارنة أوجه التشابه والاختلاف،

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات العربية أو الأجنبية السابقة في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة، وبذلك تعد الدراسة الحالية مكملة للجهود العربية التي بذلت في موضوع الجودة الشاملة، وانطلاقة جديدة لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وتتميز أيضا بالمرحلة التعليمية أي أن الدراسة الحالية كشفت وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية في كل من محافظة مسقط وشمال الباطنة، كما تتميز في مجتمع الدراسة وهو مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة مسقط ومحافظة شمال الباطنة في السلطنة.
وقد تكون إضافة معرفية جديدة على صعيد البحث التربوي والعربي في ميدان الإدارة التربوية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضاً لإجراءات الدراسة، بما في ذلك وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وخطوات تطبيق الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث تم جمع البيانات حول تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان، من خلال الرجوع إلى المراجع والكتب والدوريات، وبناء على البيانات التي تم جمعها عن طريق الأداة المستخدمة في الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، والبالغ عددهم الإجمالي(116) مديرا ومديرة، منهم (67) مديرا و(49) مديرة وذلك وفقاً للبيانات التي قدمها قسم الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم، للعام الدراسي 2011/2010م، ويبين الجدول رقم(1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظات والنوع الاجتماعي.

الجدول رقم(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري مدارس الحلقة الثانية حسب المحافظات والنوع الاجتماعي في سلطنة عمان للعام2011/2010 م

م	المحافظة	ذكور	إناث	المجموع
1	محافظة مسقط	30	21	51
2	محافظة شمال الباطنة	37	28	65
12	المجموع	67	49	116

يشير الجدول رقم (1) أعلاه إلى أن مجموع أفراد مجتمع الدراسـة (116) مديراً ومديرة منهم (67) مديراً أي بنسبة (58%) و (49) مديرة بنـسبة (42%) موزعين في محافظة مسقط ومحافظة شمال الباطنة من المنـاطق التعليميـة فـي السلطنة.

3 .3 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة (116) فردا بنسبة (100٪) من المجتمع الأصلي متمثلة في عينة مقصودة من مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسـي بمحافظـة شمال الباطنة ومحافظة مسقط، والتي تعد من اكبر المحافظات التعليمية في السلطنة، ومنها يمكن تعميم النتائج على سلطنة عمان؛ لتوحد الخـصائص الوظيفيـة لمهنـة التعليم في السلطنة.

وكانت الخطوة الثانية اختيار عينة عشوائية استطلاعية لتحديـد مـدى ثبـات وصدق أداة الدراسة تكونت من (20) مديراً ومديرة ممثلاً للمجتمع الأصلي، وتـم اختيارها خارج عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (2) أدناه توزيـع أفـراد عينـة الدراسة طبقاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المجموع
النوع	ذكر	49	٪52	94
	أنثى	45	٪48	
المؤهل	بكالوريوس فأقل	78	٪83	94
	أعلى من بكالوريوس	16	٪17	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	٪13	94
	5-10 سنوات	28	٪30	
	أكثر من 10 سنوات	54	٪57	

يتضح من الجدول رقم(2) أعلاه أن عينة الدراسة ممثلة للنـوعين (الـذكور، والإناث)، كما أنها تضم مدراء من المؤهلات العلمية (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس) كما تشمل فئات مختلفة من الخبرة التعليمية.

وما تبقى من المجتمع الأصلي(96) أي بنسبة 83 % وبعد استبعاد عينة الثبات تم توزيع الاستبانات على (96) من عينة الدراسة وتم استرجاع (94) استبانه بعـد فقد (2) استبانات، ويوضح الجدول رقم (3) أدنـاه أعـداد الاسـتبانات الموزعـة والمسترجعة.

الجدول رقم(3)

أعداد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، والمسترجع منها ونسبته

م	المحافظة	الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع
1	مسقط	51	49	٪96
2	شمال الباطنة	45	45	٪100
12	المجموع	96	94	٪98

يلاحظ من الجدول رقم(3) أعلاه أن عدد الاستبانات الموزعة قد بلغ(96) استبانه، استرجع منها(94) استبانه بنسبة(98٪) من أفراد العينة المختارة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تصميم استبانه تتكون من(41) فقرة في صورتها الأولية (الملحق2) من خلال الاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك من اجل التعرف على درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة في تطوير أدائها، من خلال أثر بعض المتغيرات(النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وتكونت في صورتها النهائية من (38) فقرة، تتمثل في ستة محاور.

وتكونت الإستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء هي:

1. الجزء الأول: اشتمل على تعليمات توضح كيفية الإجابة على الإستبانة.
2. الجزء الثاني: اشتمل على البيانات العامة، والمتغيرات الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية).
3. الجزء الثالث: وخصص للتعرف على درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة في تطوير أدائها، من خلال ستة محاور متمثلة في كل من: القيادات النوعية الفعالة، والموارد المالية والتجهيزات المادية، والموارد البشرية (تنميتها- مشاركتها- تمكينها)، والأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات، والخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، والثقافة التنظيمية، وقد طلب من المستجيب تحديد درجة استجابته باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس مستويات هي (موافق بشدة- موافق – محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية على (5-4-3-2-1) على التوالي.

5.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمـين بلغ عددهم(21) محكماً من ذوي الاختصاص والخبـرة (ملحـق أ) حيـث أبـدى الأساتذة المحكمون آرائهم حول تعديل بعض العبارات، وتغيير صياغتها.

وتم استبعاد (3) فقرات التي اقترحوا استبعادها(33،25،15) لعدم وضـوحها ولعدم ارتباطها بالمحور الذي صنفت ضمنه، وفيما عدا ذلك تم اعتماد العبارات التي اتفق الأساتذة المحكمون على ملاءمتها، ثم تم عرض الاستبانة بعد إجراء التعديلات المقترحة على الأساتذة أعضاء المكتب الفني للدراسات والتطوير بـوزارة التربيـة والتعليم لإقرارها، ثم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ج).

6.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم توزيعها في صورتها النهائية على عينة عـشوائية تكونت من (20) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة الأصلي مع استبعادهم فيما بعد من الدراسة، والجدول رقم (4) التالي يوضح توزيع عينة الثبات.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الثبات

م	المحافظة	ذكور	إناث	المجموع
1	مسقط	5	5	10
2	شمال الباطنة	5	5	10
12	المجموع	10	10	20

وتم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محـور مـن محـاور الاستبانة وللاستبانة ككل، ويوضح الجدول رقم (5) معاملات الثبات للاستبانة.

الجدول رقم(5)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادات النوعية الفعالة	1-6	6	0.86
الموارد المالية والتجهيزات المادية	7-13	7	0.92
الموارد البشرية (تنميتها- مشاركتها- تمكينها)	14-20	7	0.92
الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	21-26	6	0.92
الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	27-32	6	0.91
الثقافة التنظيمية	33-38	6	0.96
الثبات الكلي	1-38	38	0.98

يشير الجدول رقم (5) أعلاه إلى أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.86) و(0.96) وهي معاملات ثبات مناسبة، وبناء عليه تعتبر الأداة صالحة لأغراض الدراسة.

7.3متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد وهي:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1- النوع الاجتماعي: ويشمل على قسمين(ذكر – أنثى).

2- المؤهل العلمي: ويشمل على مستويين(بكالوريوس فأقل – أعلى من بكالوريوس)

3- سنوات الخبرة: وتشمل ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنة، أكثر من 10 سنوات).

ثانيا: المتغير التابع وهو: تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة.

8.3 إجراءات الدراسة :

تم إتباع الخطوات الآتية في تطبيق إجراءات الدراسة الحالية:

1- بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وإخراجها في صورتها النهائية، تم مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم، الذي قام بدوره بمخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، وإرسال خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء دراستها (الملحق د).

2- تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة عن طريق مديريات التربية والتعليم، وباليد عن طريق الباحثة مباشرة، ولقد استغرقت عملية توزيع الاستبانة واسترجاعها مدة أكثر من شهر في الفترة من 2011/5/1 إلى 2011/6/15م.

3- تحديد درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة في تطوير أدائها حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا - القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

وبذلك يكون درجة الالتزام وفق التوزيع التالي:

أ- المستوى منخفض جداً: من (0.10) إلى أقل من(1.80).

ب- المستوى منخفض: من (1.80) إلى أقل من(2.60).

ج- المستوى متوسط: من (2.60) إلى أقل من(3.40).

د- المستوى مرتفع: من (3.40) إلى أقل من(4.20).

ه- المستوى مرتفع جداً: من (4.20) إلى (5.00).

4- جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** للحصول على النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

9.3 المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات المستخلصة من الإستبانة بواسطة الحاسوب، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences **(SPSS)** الإصدار(16)؛ لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة؛ حيث تم استخدام المعالجات والأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

1- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس.

2- للإجابة على السؤال الثاني: تم استخدام اختبارات (ت) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، بعد تحليل بياناتها إحصائيا وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة، كما سيتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج، على النحو التالي:

1.4 نتائج السؤال الأول

ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الرتبة للمحاور الستة، ثم قامت بترتيب المحاور الستة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لكل فقرة من الفقرات التي تشكل كل محور، وتم تحديد درجة الالتزام وفق الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6)
درجة الالتزام

المدى	الدرجة
5 – 4.20	كبيرة جدا
3.40 – اقل من 4.20	كبيرة
2.60 – اقل من 3.40	متوسطة
1.8 – اقل من 2.60	قليلة
0.10 – اقل من 1.80	قليلة جدا

ويمثل الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحاور الستة، حسب استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحاور الستة

الرتبة	المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
1	الثقافة التنظيمية	38-33	6	3	0.79	متوسطة
2	الإدارة العليا النوعية الفاعلة	6-1	6	2.9	0.87	متوسطة
3	المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	26-21	6	2.8	0.85	متوسطة
4	الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	32-27	6	2.8	0.94	متوسطة
5	الموارد البشرية	20-14	7	2.7	0.9	متوسطة
6	الموارد المالية	13-7	7	2.5	0.84	قليلة

من الجدول رقم (7) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3 كحد أعلى لمحور الثقافة التنظيمية، و 2.5 كحد أدنى لمحور الموارد المالية، فقد جاء بدرجة التزام متوسطة محور الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى، تلاه محور الإدارة العليا النوعية الفاعلة، ثم محور الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، ثم محور الموارد البشرية، وجاء بدرجة التزام قليلة محور الموارد المالية، فمن العرض السابق يتضح لنا أن أفراد عينة مجتمع الدراسة آراءهم متقاربة في تحديد درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها.

ولمعرفة الفقرات التي تمثل درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لفقرات كل محور من المحاور الستة.

يمثل الجدول رقم (8) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الأول

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتبني الإدارة العليا في المديرية إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	94	3.1	1.1	1	متوسطة
2	تتبني الإدارة العليا في المديرية نشر الوعي بثقافة إدارة الجودة الشاملة.	94	3.1	1	2	متوسطة
3	تلتزم الإدارة العليا في المديرية بالتطوير المستمر لأعمال المديرية، لتحقيق الجودة الشاملة.	94	3	.9	3	متوسطة
4	يتضح وعي الإدارة العليا في المديرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تعاملهم.	94	2.9	1	4	متوسطة
5	تمتلك الإدارة العليا في المديرية مهارات، تدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	94	2.8	.9	5	متوسطة
6	تهتم الإدارة العليا في المديرية بتوفير الإمكانات المتميزة، الداعمة للابتكار في العمل.	94	2.6	1	6	متوسطة

بمراجعة الجدول رقم (8) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام لمديريات التربيـة والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور الإدارة العليـا النوعيـة الفاعلة، حسب رأى عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وهي بالترتيب كالتالي:

تتبني الإدارة العليا في المديرية إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3.1 وانحراف معياري قدرة 1.1.

ثم تلاها يتضح وعي الإدارة العليا في المديرية بمبادئ إدارة الجودة الـشاملة من خلال تعاملهم، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم الإدارة العليا في المديرية بتوفير الإمكانـات المتميـزة، الداعمـة للابتكار في العمل، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.6 وانحراف معياري قدرة 1. ثم تلاها تتبني الإدارة العليا في المديرية نشر الوعي بثقافة إدارة الجودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3.1 وانحراف معياري قدرة 1.

ثم تلاها تلتزم الإدارة العليا في المديرية بالتطوير المستمر لأعمال المديريـة، لتحقيق الجودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحـراف معيـاري قدرة 0.9.

ثم تلاها تمتلك الإدارة العليا في المديرية مهارات، تدعم تحقيق إدارة الجـودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.8 وانحراف معياري قدرة 0.9.

يمثل الجدول رقم (9) التالي المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقـرات المحـور الثاني.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثاني

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المديرية عدداً كافياً من أجهزة الحاسـوب ذات الجـودة لتطـوير العمل.	94	3	1.3	10	متوسطة
2	تتوافر بالمديرية قاعدة بيانات شاملة تساعد في اتخاذ القـرارات، لحـل المشكلات بين العاملين والمستفيدين.	94	2.8	1.1	11	متوسطة
3	تتبني المديرية فلسفة الشراء التـي تقوم على معايير الجـودة والـسعر معاً.	94	2.5	.9	7	ضعيفة
4	تهـتم المديريـة بوضـع خطـط إستراتيجية تهـدف إلـى الـصيانة المستمرة للمبنـى المدرسـي مـع الالتزام بالشروط الهندسية به.	94	2.4	1.2	13	ضعيفة
5	تهـتم المديريـة بتـوفير أجـود مستلزمات القاعات التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (معامل الحاسب الآلي – قاعات الانترنت – المسارح – الملاعب الرياضية.....)	94	2.3	1.1	12	ضعيفة
6	تمنح المديرية تقديرات مالية لتحفيز المبدعين في العمل وفق مؤشـرات الجودة.	94	2.3	1	9	ضعيفة
7	تهتم المديرية بتخـصيص النـسبة العالية من أرباح الجمعية التعاونية، لتجويد العمل المدرسي.	94	2.3	1	8	ضعيفة

بمراجعة الجدول رقم (9) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام لمديريات التربيـة والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور الموارد المالية حـسب رأى عينة الدراسة بدرجة متوسطة هي بالترتيب كالتالي:

توفر المديرية عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب ذات الجودة لتطـوير العمـل، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 1.3.

ثم تلاها تتوافر بالمديرية قاعدة بيانات شاملة تساعد في اتخاذ القرارات، لحل المشكلات بين العاملين والمستفيدين، حصلت على متوسـط حـسابي قـدرة 2.8 وانحراف معياري قدرة 1.1.

يمثل الجدول رقم (10) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقـرات المحـور الثالث.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثالث

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجع المديرية برامج التقويم الذاتي المحقق للجودة الشاملة.	94	3	1	18	متوسطة
2	تهتم المديرية بتزويد جميع منتسبيها بآخر المستجدات لتدريبهم عليها.	94	2.9	1	17	متوسطة
3	تهتم المديرية بتمكين العاملين من خلال حل مشكلاتهم بأنفسهم.	94	2.9	1.1	20	متوسطة
4	تتمتع المديرية بكوادر مؤهلة قادرة على تجويد العمل في الدوائر والوحدات.	94	2.7	1.1	14	متوسطة
5	تشجع المديرية مديري المدارس على تطبيق مبادئ اللامركزية في الإدارة.	94	2.6	1	19	متوسطة
6	تهتم المديرية بتشجيع المبدعين بفتح فرص تعليمية أفضل أمامهم.	94	2.5	1	15	متوسطة
7	تنمي المديرية شعور الانتماء لدى منتسبيها بدرجة تجعلهم حريصين على الاهتمام بالارتقاء بها.	94	2.4	1.2	16	متوسطة

بمراجعة الجدول رقم (10) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور الموارد البشرية (تنميتها – مشاركتها – تمكينها) حسب رأى عينة الدراسة بدرجة متوسطة هي بالترتيب كالتالي:

تشجع المديرية برامج التقويم الذاتي المحقق للجودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تتمتع المديرية بكوادر مؤهلة قادرة على تجويد العمل في الدوائر والوحدات، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.7 وانحراف معياري قدرة 1.1 ثم تلاها تهتم المديرية بتشجيع المبدعين بفتح فرص تعليمية أفضل أمامهم، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.5 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتزويد جميع منتسبيها بآخر المستجدات لتدريبهم عليها، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتمكين العاملين من خلال حل مشكلاتهم بأنفسهم، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 1.1، ثم تلاها تشجع المديرية مديري المدارس على تطبيق مبادئ اللامركزية في الإدارة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.6 وانحراف معياري قدرة 1.

يمثل الجدول رقم (11) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الرابع.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الرابع

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد المديرية على نظام محوسب يوفر المعلومات المساندة في اتخاذ القرارات.	94	3	1	23	متوسطة
2	تهتم المديرية بتوضيح أهدافها لمنتسبيها.	94	2.9	.9	22	متوسطة
3	تلتزم المديرية بمشاركة العاملين في تطبيق خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	94	2.9	.9	21	متوسطة
4	تهتم المديرية بتنفيذ إنمائية لمنتسبيها لتدريبهم على كيفية اتخاذ القرارات الجودوية.	94	2.8	1	24	متوسطة
5	تهتم المديرية بتبسيط الإجراءات للمستفيدين لسرعة الحصول على الخدمة والمعلومات، لحل المشكلات.	94	2.6	1	26	متوسطة
6	تهتم المديرية بتقييم عطاء الموظف على أساس الكيف ولا تهمل الكم.	94	2.5	1.1	25	ضعيفة

بمراجعة الجدول رقم (11) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام مديريات التربيـة والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات، حسب رأى عينة الدراسـة بدرجـة متوسـطة هـي بالترتيب كالتالي:

تعتمد المديرية على نظام محوسب يوفر المعلومات المساندة في اتخاذ القرارات، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتوضيح أهدافها لمنتسبيها، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 0.9، ثم تلاها تلتزم المديرية بمشاركة العاملين في تطبيق خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 0.9، ثم تلاها تهتم المديرية بتنفيذ إنمائية لمنتسبيها لتدريبهم على كيفية اتخاذ القرارات الجودوية، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.8 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتبسيط الإجراءات للمستفيدين لسرعة الحصول على الخدمة والمعلومات، لحل المشكلات، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.6 وانحراف معياري قدرة 1.

يمثل الجدول رقم (12) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور الخامس.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الخامس

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحترم المديرية الإجادة الفردية المتميزة التي تدعم خدمتها.	94	3	1	27	متوسطة
2	تهتم المديرية بتعزيز المدارس بالكوادر الإشرافية المؤهلة القادرة على دعمها لتحقيق الجودة الشاملة.	94	3	1	32	متوسطة
3	تهتم المديرية بأسلوب التحفيز المعنوي للعاملين.	94	2.9	1	28	متوسطة
4	تهتم المديرية بإيجاد شراكة حقيقية بينها وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.	94	2.8	1	31	متوسطة
5	تتعامل المديرية مع المستفيدين بشفافية أثناء تقديم الخدمة.	94	2.6	1	30	متوسطة
6	تهتم المديرية بترشيح مديري المدارس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية الجودوية.	94	2.3	1.2	29	ضعيفة

بمراجعة الجدول رقم (12) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، حسب رأى عينة الدراسة بدرجة متوسطة هي بالترتيب كالتالي:

تحترم المديرية الإجادة الفردية المتميزة التي تدعم خدمتها، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتعزيز المدارس بالكوادر الإشرافية المؤهلة القادرة على دعمها لتحقيق الجودة الشاملة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة1، ثم تلاها تهتم المديرية بأسلوب التحفيز المعنوي للعاملين، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بإيجاد شراكة حقيقية بينها وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.8 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تتعامل المديرية مع المستفيدين بشفافية أثناء تقديم الخدمة، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.6 وانحراف معياري قدرة 1.

يمثل الجدول رقم (13) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات المحور السادس.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور السادس

م	الفقرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تهتم المديرية بتفعيل قيم الاحترام المتبادل بين العاملين والمستفيدين.	94	3.2	1	36	متوسطة
2	تهتم المديرية بتفعيل ثقافة العمل الجماعي التعاوني.	94	3	1	35	متوسطة
3	توجد في المديرية إستراتيجية واضحة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة في فعالياتها.	94	3	.9	34	متوسطة
4	توجد بالمديرية تعليمات تحفز على تطبيق الجودة الشاملة في إنجاز العمل.	94	3	.9	33	متوسطة
5	تلتزم المديرية في عملها بمبدأ التخطيط لتجويد العمل من المرة الأولى.	94	2.9	1	37	متوسطة
6	توضح المديرية لمنتسبيها نظام محاسبة المقصرين في العمل.	94	2.6	.9	38	متوسطة

بمراجعة الجدول رقم (13) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها، في محور الثقافة التنظيمية، حسب رأى عينة الدراسة بدرجة متوسطة هي بالترتيب كالتالي:

تهتم المديرية بتفعيل قيم الاحترام المتبادل بين العاملين والمستفيدين، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3.2 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها تهتم المديرية بتفعيل ثقافة العمل الجماعي التعاوني، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها توجد في المديرية إستراتيجية واضحة تتبني فلسفة الجودة الشاملة في فعالياتها، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 0.9، ثم تلاها توجد بالمديرية تعليمات تحفز على تطبيق الجودة الشاملة في إنجاز العمل، حصلت على متوسط حسابي قدرة 3 وانحراف معياري قدرة 0.9، ثم تلاها تلتزم المديرية في عملها بمبدأ التخطيط لتجويد العمل من المرة

الأولى، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.9 وانحراف معياري قدرة 1، ثم تلاها توضح المديرية لمنتسبيها نظام محاسبة المقصرين في العمل، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.6 وانحراف معياري قدرة 0.9.

4. 2 نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الثاني قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) t-test، لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة، تعزى لمتغير النوع، المؤهل العلمي.

وقامت الباحثة بعد ذلك أيضا باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة، وفيما يلي تعرض الباحثة النتائج.

4. 2. 1 المتغير الأول: النوع

يبين الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في محاور الدراسة الستة وفقا لمتغير النوع:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في محاور الدراسة وفقا لمتغير النوع

المحور	الجنس	المتوسط	الانحراف	ت	الدلالة
الإدارة العليا النوعية الفاعلة	ذكر	3.1	0.96	2.3	0.02
	أنثى	2.7	0.71		
الموارد المالية	ذكر	2.7	1	2.7	0.00
	أنثى	2.3	0.6		
الموارد البشرية	ذكر	2.8	1	1.6	0.02
	أنثى	2.5	0.8		
المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	ذكر	2.9	1	1.7	0.002
	أنثى	2.6	0.7		
الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	ذكر	3	1	1.8	0.4
	أنثى	2.6	0.9		
الثقافة التنظيمية	ذكر	3.1	0.9	1	0.01
	أنثى	2.9	0.6		

بمراجعة الجدول رقم (14) السابق، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة، تعزى لمتغير النوع، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الذكور أي إن يوجد تأثير من الذكور على فقرات الدراسة في سلطنة عمان.

وكذلك نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، وهذا يدل أن الخدمات المقدمة للجنسين متشابهة ومتساوية.

4. 2. 2 المتغير الثاني: المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في محاور الدراسة الستة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في محاور الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	المتوسط	الانحراف	ت	الدلالة
الإدارة العليا النوعية الفاعلة	بكالوريوس فأقل	2.9	0.86	0.07	0.9
	أعلى من بكالوريوس	2.9	0.93		
الموارد المالية	بكالوريوس فأقل	2.5	0.82	0.2	0.3
	أعلى من بكالوريوس	2.6	1		
الموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	2.7	0.87	0.6	0.2
	أعلى من بكالوريوس	2.6	1.2		
المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	بكالوريوس فأقل	2.7	0.8	1.4	0.1
	أعلى من بكالوريوس	3	1		
الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	بكالوريوس فأقل	2.8	0.9	0.4	0.06
	أعلى من بكالوريوس	2.9	1.2		
الثقافة التنظيمية	بكالوريوس فأقل	2.9	0.8	1.7	0.9
	أعلى من بكالوريوس	3.3	0.8		

بمراجعة الجدول رقم (15) السابق، يتضح أنه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة، تعـزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. 2. 3 المتغير الثالث: الخبرة

يبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في محاور الدراسة الستة وفقا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية في محاور الدراسة الستة وفقا لمتغير الخبرة

المحـــــــور	الخبرة					
	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة العليا النوعية الفاعلة	2.9	1.2	3.1	0.7	2.8	0.9
الموارد المالية	2.1	0.9	2.6	0.7	2.5	0.9
الموارد البشرية	2.5	1	2.9	0.8	2.6	1
المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	2.6	1.1	2.9	0.8	2.7	0.8
الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	2.6	0.9	3.1	0.8	2.7	1
الثقافة التنظيمية	2.8	0.9	3	0.7	3	0.8

يبين الجدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي الاتجاه في محاور الدراسة وفقـا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي الاتجاه في محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدلالة
الإدارة العليا النوعية الفاعلة	بين المجموعة	1.7	0.8	0.3
	داخل المجموعات	68.1	0.7	
الموارد المالية	بين المجموعة	2.2	1.1	0.2
	داخل المجموعات	64.1	0.7	
الموارد البشرية	بين المجموعة	2.2	1.1	0.3
	داخل المجموعات	77.4	0.9	
المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات	بين المجموعة	0.7	0.4	0.6
	داخل المجموعات	67.1	0.7	
الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين	بين المجموعة	2.8	1.4	0.2
	داخل المجموعات	78.7	0.9	
الثقافة التنظيمية	بين المجموعة	0.3	0.1	0.8
	داخل المجموعات	57.7	0.6	

بمراجعة الجدول رقم (17) السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة تعزى لمتغير الخبرة.

4. 3 المناقشة

4. 3. 1 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير أدائها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟ من خلال عرض نتائج السؤال الأول وجد أن:

الإدارة العليا تتخذ إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة وطبقاً لرأي العينة فقد حصلت هذه العبارة على درجة متوسطة وهي عامل مساعد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية العمانية وهذا يتطابق تماماً مع نتائج الدراسة النظرية حيث ترى الدراسة النظرية أن من أهم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التزام القيادة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تحديد غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج، وقد يعزى ذلك إلى عالمية نظام الجودة المتبع، وللجهود المبذولة من قسم ضبط الجودة لتثقيف الإدارة العليا في اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

ومن النقاط التي حصلت على درجة متوسطة ايضاً عبارة " يتضح وعي الإدارة العليا في المديرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تعاملهم" وترى عينة الدراسة بأنها تمثل دافع نحو تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالسلطنة وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة النظرية والتي ترى أن من أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث وكذلك نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم، ويعزى ذلك للدورات التي خصصت للإدارة العليا في ذلك المجال، ووجود قسم ضبط الجودة في المديريات والذي أعانهم في ذلك الوعي.

وكذلك اهتمام الإدارة العليا في المديرية بتوفير الإمكانات المتميزة الداعمة للابتكار في العمل ترى أفراد العينة أنه نقطة استجابة متوسطة تدفع بالمؤسسات التعليمة بالسلطنة نحو تحقيق الجودة الشاملة وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة النظرية والتي ترى من أهم خطوات تطبيق الجودة الشاملة تحديد المصادر المطلوبة (مال، وقت، مهارات، أدوات) وكذلك تحديد الاستراتيجيات وتحديد التدريب المطلوب وتحديد مؤشرات الأداء، ويعزى ذلك أن الإدارة العليا تلقت ثقافات في جانب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل الوزارة، وقسم ضبط الجودة.

ومن النقاط المتوسطة في استجابة العينة هي أن المديرية توفر عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب، وحيث أن من أهم خطوات تحسين الجودة ومراحلها هو تحديد المصادر المطلوبة (مال، وقت، مهارات، وأدوات) فيكون على ذلك أن توفير

التجهيزات الكافية من الأجهزة هي نقطة إيجابية في اتجاه تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، وإذا ربطنا هذه التجهيزات بالتدريب على استخدامها فسوف تكون معينة لأن تتجه الإدارة التعليمية العمانية في اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي عامل مساعد إذا ما دعمت بالتدريب المهني والتطوير المستلزم، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم لمواكبة مستجدات التقانة الحديثة وتحقيق للتوجه نحو عمان الرقمية.

بينما جاء اهتمام المديرية بتوفير أجود مستلزمات القاعات التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (معامل الحاسب الآلي – قاعات الانترنت .....) قد كانت نقطة ضعف بمعنى أن المديريات لا تحرص كثيراً على هذه من النقطة برغم أهميتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فمؤسسات القرن الحادي والعشرين لا تدار بدون مثل هذه التجهيزات وكذلك لا تستطيع المديريات التعليمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدون هذه التجهيزات إذ أنه وطبقاً للإطار النظري للدراسة من أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط وإلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط بل يجب أن يكون على درجة رضا العميل من يتعامل مع مثل هذه التجهيزات الحديثة، وقد يعزى ذلك إلى قصور في فهم القائمين على الشراء لجودة المستلزمات وإنما الاهتمام بالكم على حساب الكيف.

بينما تمنح المديرية تقديرات مالية لتحفيز المبدعين جاءت كنقطة ضعف برغم أنها نوع من تدعيم وتحفيز العاملين بمبادئ الجودة الشاملة فيجب على هذه المديرات أن تعود إلى أسلوب تعزيز الاتجاه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وقد يعزى ذلك إلى قلة إعطاء صلاحية صرف مبالغ لذلك من قبل المديريات وقد يعود لمحدودية تصرف المديرية في الأمور المالية فالمركزية إعاقة الإبداع ولم تكن في صالحه، مع إغفال المديرية للتشجيع المالي وإعطاءه الأولوية في التدريب عليه والاكتفاء بالتعزيز المعنوي، ومبررات ذلك ضعف الميزانية.

أما من حيث تشجع المديرية برامج التقويم الذاتي المحقق للجودة الشاملة فقد جاءت بدرجة متوسطة وهذا طبقاً للإطار النظري يتحقق مع تطبيقات إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التربوية حيث من أهمها مواصلة برنـامج قـوى للتـدريب والتنمية الذاتية لكل فرد في المؤسسة وكذلك إزالة العوائق التي تحرم العاملين مـن حقهم في التباهي ببراعة عملهم وكذلك من خطوات تحسين الجودة ومراحلها تحديد نظام المتابعة والتقويم الفعال، وقد يعزى ذلك إلـى إدخـال نظـام تطـوير الأداء المدرسي الداعم لذلك.

ومن النقاط المتوسطة في الاستجابة ايضاُ تتمتع المديرية بكوادر مؤهلـة تـدفع بالمؤسسة التربوية نحو تحقيق الجودة الشاملة وهذا يتطابق تماماً مع الإطار النظري حيث من خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام وتعهـد الإدارة العليـا بتنفيـذ البرامج وتدريب القادة والمسئولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فريق تحسين الجودة وهذه الخطوة تعطي المؤسسة الزخم اللازم لدفعها نحو تطبيق الجودة الشاملة، وقد يعزى ذلك في جهود الوزارة فـي تـشجيع اسـتكمال الدراسة العليا للمسئولين.

ومن أهم ما جاء في استجابة العينة بدرجة متوسطة وهـو اهتمـام المديريـة بتشجيع المبدعين بفتح فرص تعليمية أفضل أمامهم وهي نقطة تدفع بالمؤسسة نحو إدارة الجودة وهذا يتطابق مع الإطار النظري حيث أنه من فوائـد تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو إعطاء العاملين الحوافز نتيجة جهودهم المبذولة فـي العمل وأيضاً رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة، ويعـزى ذلـك إلـى التوجه السامي ومنه توجه الوزارة إلى زيادة عـدد الكـوادر الإداريـة المؤهلـة والمدربة ومنها بكالوريوس ودبلوم الإدارة والإشراف.

اما عن اهتمام المديرية بتزويد جميع منتسبيها بأخر المـستجدات لتـدريبهم عليها وكانت استجابة العينة لهذه العبارة بدرجة ضعيفة وذلك مرجعة عدم اهتمـام بعض المديريات بأن تزود العاملين بها بأحدث المستجدات وفي ذلك عـائق نحـو تطبيق إدارة الجودة، وطبقاً للإطار النظري فيعد ذلك عائق في اتجاه تطبيق الجودة الشاملة حيث انه من أهم تطبيقات إدارة الجودة في المؤسسات التربوية مواصـلة التدريب على رأس العمل لكل موظف حـسب تخصـصه وحاجاتـه التدريبيـة، ومواصلة برنامج قوى للتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد، وقد يعـزى ذلـك إلـى

ضعف في فهم برامج التدريب واقتصارها على المشغل أو الدورات التدريبية وقد يمكن أن يكون ذلك بصور عديدة أخرى.

ومن النقاط المتوسطة الاستجابة فكانت اعتماد المديرية على نظام محوسـب يوفر المعلومات المساندة في اتخاذ القرارات وهو محفـز ودافـع لتطبيـق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية في السلطنة حيث أنه يعتبر من أهم فوائد تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو العمل على تحسين وتطوير طـرق وأسـاليب العمل وكذلك استمرار زيادة القدرة المؤسسية على البقاء والمنافسة، وقـد يعـزى ذلك إلى توجه الوزارة نحو تطبيق البوابة التعليمية وتنويع الخدمة نحـو تحقيـق عمان الرقمية.

ومن النقاط المتوسطة الاستجابة هو احترام المديرية الإجادة الفردية المتميزة التي تدعم خدمتها وكانت هذه العبارة قد حصلت على استجابة من أفـراد العينـة وذلك لأنه ومن وجهة نظر العينة فإذا ما احترمـت المديريـة الإجـادة الفرديـة المتميزة فذلك حافز ودافع لتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة ويتطابق هـذا مـع الإطار النظري وقد ورد فيه أن من أهم تطبيقـات إدارة الجـودة الـشاملة فـي المؤسسات التربوية إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم، ويعزى ذلك إلى إعطاء العاملين الحوافز نتيجة جهودهم المعنوية المبذولة في العمل وكل ذلك يشكل محور دفع للمؤسسة في اتجاه وتدعيم الجـودة الـشاملة للمؤسسات التعليمية بالسلطنة.

وكذلك من أهم العبارات التي يرى أفراد العينة أنهـا متوسـطة الاسـتجابة وتعزز الاتجاه نحو الجودة الشاملة اهتمام المديريات بتعزيز المـدارس بـالكوادر الإشرافية المؤهلة القادرة على دعمها لتحقيق الجودة الشاملة وهذا يتفق تماماً مـع ما جاء بالإطار النظري حيث أن من أهم محـاور إدارة الجـودة الـشاملة فـي المؤسسات التربوية المدخل التنافسي والذي يهدف إلى زيـادة القـدرة التنافـسية للمؤسسة التربوية ورفع كفاءتها ككل وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرهـا وقـد يتأتى هذا عن طريق اهتمام المديرية بتعزيز المدارس بالكوادر الإشرافية المؤهلة،

يعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بالمقابلات والامتحانات التي تجرى قبـل الترفـع لوظيفة معينة ومن بين شروطها اخذ دورة في الإدارة والإشراف التربوي.

أما عن اهتمام المديرية بتفعيل قيم الاحترام المتبادل بين العاملين والمستفيدين حيث لاقت استجابة متوسطة من أفراد العينة وهي من أهم فوائـد تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في التعليم طبقاً للإطار النظري حيث أن زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة من ثمرات تطبيق الجودة الشاملة ومن أهم التطبيقات فـي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام والعمل بروح الفريق الواحد، يعزى ذلك إلى الجهود المبذولة مـن قـسم ضـبط الجودة بالمديريات حول إشاعة مثل ذلك وكذلك تحقيق القيم الإسلامية التي يتمتـع بها المجتمع العماني.

ومن النقاط التي لاقت استجابة متوسطة أيضاً اهتمام المديرية بتفعيـل ثقافـة العمل الجماعي التعاوني ويرى أفراد العينة وطبقاً لاستجابتهم أن هذه العبارة هـي دافع للمؤسسة في اتجاه إدارة الجودة الشاملة وهي كلام مطـابق تمامـاً لنتـائج الدراسة النظرية والتي ترى أن من أهم تطبيقات إدارة الجـودة فـي المؤسـسات التربوية هي القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام والعمل بـروح الفريـق الواحد وكذا جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول، وقد يعـزى ذلك لجهود قسم ضبط الجودة في نشر تلك الثقافة.

وكان من أهم استجابات أفراد العينة علـى عبـارة "توجـد فـي المديريـة إستراتيجية واضحة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة في فعالياتها" وهي متوسطة القوة من وجهة نظر العينة تدفع بالمؤسسة ناحية الجودة الشاملة وهذا مطابق للدراسـة النظرية حيث كان من أهم نتائجها أن من أهم خطوات عملية تطبيق إدارة الجودة أن تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج وتدريب القادة والممولين على مفـاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فريق تحسين الجودة وهنا تتفق نتائجهـا الدراسة الميدانية مع نتائج الدراسة النظرية على أهمية هـذه النقطـة فـي دفـع المؤسسة تجاه الجودة الشاملة، ويعزى ذلك في جهود قسم ضبط الجودة في تبنـي مثل هذه الفلسفة ووضوحها للمستفيدين.

4. 3. 2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة)؟ من خلال عرض نتائج السؤال الثاني نجد أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة، تعزى لمتغير النوع، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الذكور أي إن يوجد تأثير من الذكور على فقرات الدراسة في سلطنة عمان، ويعزى ذلك إلى انحياز فئة الذكور لزملائهم في المديريات حيث أن اغلب الفئة العاملة في المديريات من الذكور.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، وهذا يدل أن الخدمات المقدمة للجنسين متشابهة ومتساوية، ويعزى ذلك للمساواة بين الذكور والإناث في الحقوق والواجبات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك لحضور العاملين دورات متشابهة في رفع المؤهلات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة تعزى لمتغير الخبرة، ويعزى ذلك لحضور العاملين دورات متشابه.

4. 4 التوصيات

1. الاهتمام بترشيح مديري المدارس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية الجودوية.
2. إيجاد نظام للمحاسبية وتوظيف العاملين به وفق شروط تخصصية في المجال القانوني.

3. إيجاد خطط إستراتيجية مدروسة يلزم العمل بها مهما اختلفت الإدارات مع مراعاة تطويرها.
4. الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وتخصيص ميزانية لذلك.
5. الاهتمام بالتوجه نحو اللامركزية.

4. 5 التصور المقترح

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج تـم بنـاء التصور المقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معـايير الجـودة الشاملة بسلطنة عمان، وذلك للإجابة على السؤال الثالث في الدراسة وهو

ما التصور المقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان؟

4. 5. 1 أسس التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمرتكزات والتـي تتعلـق بتطوير أداء مديريات التربية والتعليم بالسلطنة في ضوء معايير الجـودة الـشاملة، ويمكن إيجازها في الآتي:

1. تعد الإدارة مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح لأي مؤسسة تعليمية فليس بـالمنهج والمعلم وحدهما تكون المؤسسات التعليمية مؤسسات ناجحة فلابد من وجـود إدارة متعاونة إنسانية تتعامل مع كل أفرادها ومتغيرات المؤسسة بما يـلاءم وضعها، ومن أجل تطوير أداءها، وكذلك تراعي البيئة المحيطة بها.
2. تعد الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الناجحة في كثير من المؤسـسات التعليمية في العالم إذ تراعي معايير الجودة الشاملة فـي كـل مـا يتعلـق بالمؤسسة التعليمية وما يرتبط بها من عاملين وأدوات وموارد وكذا علاقتهـا بالبيئة المحيطة بها.

3. يرتبط تطوير أداء مديريات التربية والتعليم بالسلطنة بمعايير الجودة الشاملة حيث أن هذه المعايير تسهم بدور كبير في تطوير الأداء لمديريات التربية والتعليم وتحسينه.
4. استخدام معايير الجودة الشاملة كمعيار لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم بالسلطنة يوفر تطوير الأداء الإداري لهذه المؤسسات فيمكنها من التعامل مع العاملين وتحسين خدماتها ومراعاة الظروف والنهوض بالمؤسسات التعليمية لتواكب نظيراتها على مستوى العالم.
5. وفي ضوء ذلك فإن التصور المقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم بالسلطنة يعتمد على مرتكزات ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

4. 5. 2 أهداف التصور المقترح

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ونتائجها تم التوصل إلى معايير الجودة الشاملة والمتوفر البعض منها طبقاً لرأي العينة الميدانية في مديريات التربية والتعليم بالسلطنة والتي سوف تكون معينة في فكرة تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء هذه المعايير لتحسين مستوى الأداء ويصل إلى المستوى المطلوب في مديريات التربية والتعليم بالسلطنة وقد هدف هذا التصور إلى:

1. الدعوة لتوفير إدارة منتقاة متمكنة وقادرة على التأثير في الآخرين معززه بالسلوك والتصرفات والأفعال ومعايير ومبادئ الجودة الشاملة.
2. الدعوة للاهتمام بتوفير جميع المستلزمات المعينة في تحقيق الجودة الشاملة سواء فيما يتعلق بتوافر الميزانية وأوجه الإنفاق والتمويل، أو فيما يتعلق بجودة التسهيلات المادية المتمثلة في جودة المبادئ والتجهيزات المختلفة.
3. الدعوة للاهتمام بجودة العناصر البشرية العاملة من حيث تدريبها ومشاركتها وأوضع الخطط واتخاذ القرارات وحرية التصرف في مواجهة وحل المشكلات.

4. الدعوة للاهتمام بتسهيل وتنوع سبل الحصول على المعلومات وتبني خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واختيار البديل المناسب وبمشاركة جميـع العاملين من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته.
5. دفع المديريات التعليمية إلى الاهتمام بتصميم وتوفير التسهيلات والخـدمات المشبعة كحاجات وتوقعات كل من العاملين، والطـلاب، وأوليـاء الأمـور والمجتمع، بما يحقق لهم الرضا، ويعود بنتائج داعمة للجودة الشاملة.
6. دعوة المديريات إلى الاهتمام بنشر وتبني ممارسة غير تقليدية، بـين سـائر العاملين في المؤسسة تدعم ثقافة الجودة الشاملة وتصبح كعادات وتقاليد وقيم سائدة بينهم وتعكس طرق ممارستهم اليومية.

4. 5. 3 متطلبات التصور المقترح

يتطلب تطوير أداء مديريات التربية والتعليم بالسلطة في ضوء معايير الجودة الشاملة لبعض الإجراءات البسيطة والتي في الإمكان القيام بها.

أولا: متطلبات مادية

توفير إمكانيات مادية من أجل تدريب العاملين بمديريات التربية والتعليم ومن أهم هذه المتطلبات:

1. أن تتبنى مديريات التربية والتعليم فلسفة الشراء التي تقوم على معايير الجودة والسعر في كل ما يحتاجه المديريات لمواكبة العصر سواء (أثاث أو أجهزة أو قاعات).
2. أن تخصص مديريات التربية والتعليم جزء من ميزانيتهـا لتحديـد العمـل بمدارسها لتتماشى هذه المدارس مع معايير الجودة الشاملة المطروحة.
3. أن تحرص مديريات التربية والتعليم على منح تقديرات مالية لتحفيز المبدعين في العمل وفق مؤشرات الجودة الشاملة.
4. أن تحرص المديريات على توفير عدداً كافياً مـن أجهـزة الحاسـوب ذات الجودة العالية ليسهل سير العمل داخل المديريات والتحول من حالة الملفـات الورقية المكدسة في أرفف المديريات إلى عصر الحاسب.

5. ضرورة أن تنشأ المديريات مواقع على الانترنت لسهولة التواصل بين أقسامها والمدارس التابعة لها.
6. أن تدعم المديريات مدارسها بوسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية تطوير الأداء بها في ضوء معايير الجودة.
7. أن تحرص المديريات على تدعيم معامل ومكاتب المؤسسات المختلفة التابعة لها وتجديدها باستمرار وذلك حتى تطور هذه المؤسسات (المدارس) من أدائها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
8. أن تخصص المديريات جائزة مالية للمدرسة صاحبة أفضل أداء إداري في ضوء معايير الجودة الشاملة تعطي سنوياً.
9. أن تحرص المديريات دائماً على تجديد المؤسسات من حيث المباني لتوفير أكبر قدر من راحة العاملين بها.
10. أن تزود المديريات جميع المؤسسات التابعة لها بمصادر معرفية عن الجودة الشاملة وطرق تطوير الأداء سواء كانت هذه المصادر كتب أو اسطوانات.
11. أن تعقد المديريات ندوات توعية على نفقتها لنشر فكر الجودة الشاملة في مؤسساتها.
12. أن تمنح فرص المنح الدراسية لمديريها لدراسة إدارة الجودة الشاملة في الخارج.

ثانيا: متطلبات بشرية

الاهتمام بأفراد الإدارة داخل مديريات التربية والتعليم بالسلطنة وذلك من خلال:

1. تدريب المديرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
2. التنمية المهنية الدائمة لدى العاملين بالمديريات وذلك عن طريق البعثات وعقد الندوات.
3. التنمية المهنية الدائمة لأفراد الإدارة بالمدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم بهدف تعريفهم بفكر وفلسفة الجودة الشاملة.

4. ضرورة أن يكون شروط الترقي للوظائف الإدارية العليا يشمل مؤهلات في علم الإدارة (دبلوم عالي – ماجستير – دكتوراه).

ثالثا: متطلبات تعليمية

1. الترقية لمنصب إداري في المديرية التعليمية بالسلطنة يتم بناء على شـهادات علمية وليس فقط الخبرة والأقدمية.
2. ضرورة حصول المديرين على دراسات عليا في علم الإدارة.
3. توفر مديريات التربية والتعليم مادة علمية في علـم الإدارة للعـاملين لـديها بغرض التنمية المهنية.
4. قبل الترقي لأي وظيفة إدارية يخضع الشخص لاختبارات فـي علـم الإدارة وبذا عليه الاطلاع في علوم الإدارة.
5. يكون هناك تحديث دائم في الكم المعرفي لعلم الإدارة التعليمية وإدارة الجودة الشاملة، وليس كميات معرفية جامدة تقدم كل عام.
6. إرسال بعض العاملين بمديريات التربية والتعليم بالسلطنة في بعثات للخـارج لدول متقدمة تعليمياً وحققت تقدماً في مجال إدارة الجودة الشاملة.
7. قيام العاملين بمديريات التربية والتعليم بالـسلطنة المبتعثـين بعقـد دورات تدريبية لزملائهم ونقل ما تعلموه إليهم.
8. ترجمة الكتب والدوريات التي تتحدث عن تطوير الأداء عبر إدارة الجـودة الشاملة وإرسال نسخ منها إلى الإدارات التعليمية.

4. 5. 4 آليات تنفيذ التصور المقترح

1. قيام المديريات بترقية العاملين بمديريات التربية والتعليم بالسلطنة ليس فقـط بالأقدمية ولكن يؤخذ بالشهادات العلمية ودورات في إدارة الجودة الشاملة.
2. قيام المديريات بتوفير مراجع في علم إدارة الجودة الشاملة في صورة كتـب واسطوانات.
3. قيام المديريات بعقد دورات تدريبيه بصورة دورية لتدريب أفراد الإدارة على كيفية تطوير الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة.

4. يتم تشكيل مجلس للجودة داخل كل مديريات التربية والتعليم بالسلطنة يضم في عضويته المدربين والتنفيذيين في المديرية ورؤساء الأقسام ويقوم بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ البرامج.
5. قيام مديريات التربية والتعليم بالسلطنة بوضع تصورو فلسفة واضحة لرسالة المؤسسة التعليمية يحتوي هذا التصور على الأهداف العامة للمديرية وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها.
6. تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة وحدات المديرية.
7. على المديريات أن تحلل احتياجات العاملين طبقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
8. تقوم المديريات باستمرار مدى مطابقة ما تقدمه من أساليب إدارية للعاملين لديها وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.
9. تراقب المديريات وتقيم النتائج لتتبع جهود التحسين والتطوير في أداء مؤسساتها.
10. إعلان مكافآت وتقدير المشاركين في جهود التحسين وتوسيع جهود التحسين.
11. مواصلة التدريب لكل موظف حسب تخصصه واحتياجاته.
12. القضاء على العوائق التنظيمية بين أقسام مديريات التربية والتعليم بالسلطنة والدعوة للعمل بروح الفريق.
13. برامج تدريب قوية للتدريب والتنمية المهنية المستحدثة داخل المؤسسات التربوية.
14. التأكيد على ضرورة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة لكي يحدث تطوير حقيقي للأداء في مديريات التربية والتعليم بالسلطنة.

4. 5. 5 معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

يمكن من خلال تحليل الدراسة النظرية والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وطبقاً لاستجابات العينة كانت أهم المعوقات تطوير أداء مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان هي:

1. مقاومة ورفض التغيير في بعض الفئات داخل مديريات التربية والتعليم بالسلطنة ويمكن التغلب عليها عن طريق نشر فكر الجودة الشاملة بين أفراد المؤسسة الواحدة.
2. قصور في وضوح الأهداف والغايات من التطبيق وهذا عائق من جهة تطوير الأداء لمديريات التربية والتعليم ويمكن التغلب عليها عن طريق عمل ندوات توضح الأهداف والغايات.
3. قصور الفهم عند بعض العاملين في مديريات التربية والتعليم لمفهوم الجودة الشاملة ويمكن التغلب على هذه النقطة بدعوة أحد المحاضرين ليحاضر العاملين بالمديرية عن فلسفة الجودة الشاملة.
4. صعوبة بناء ثقافة الجودة ونشرها بين الكوادر العاملة في مديريات التربية والتعليم ويمكن التغلب على هذه النقطة عن طريق نشر فكر الجودة الشاملة عن طريق الكتب والاسطوانات والدوريات.
5. قد يميل بعض العاملين في المديريات إلى العمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الجماعي ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق تنمية العمل بروح الفريق وذلك عن طريق ندوات تدعو المديريات إليها متخصصين في علم الإدارة.
6. تعقيد الإجراءات وعدم الإنسانية في العمل في بعض المؤسسات التابعة لمديريات التربية والتعليم ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق تسهيل الإجراءات ونشر فكر ومبادئ إدارة العلاقات الإنسانية ين الأفراد العاملين.
7. قد يكون هناك نوع من عدم وضوح آلية العمل وطرقه وأساليبه في أحيان كثيرة ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق نشر فكر إدارة الجودة

الشاملة وكيفية العملية عن طريق كتيبات أو اسطوانات مرفق فيها شرح لآلية عمل المديريات في مرحلة ما.

8. قد تواجه مديريات التربية والتعليم بالسلطنة قلة في أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين بالمديريات التعليمية مما يضعف ويعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمكن التغلب عليه بأن تحث المديريات أقسام الإدارة التابع لها إلى تصميم تقويم يناسب إدارتها والعاملين بها بالاستعانة ببيوت خبرة في المجال.

9. قصور البيانات معوقاً يعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة وقد يمكن التغلب على هذا المعوق بتسهيل تدفق البيانات المعلومات بين أقسام المديريات وتوفير وسائل اتصال أكثر حداثة لتسهيل عملية التواصل الدائم والمستمر.

10. ضعف التزام الإدارات العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وفق ما هو متوقع ويمكن التغلب عليها عن طريق محاولة الإدارات العليا تطبيق مبادئ إدارة الجودة على نفسها أولاً وبذا يكون من الأسهل على الآخرين تطبيقها.

11. قد تركز بعض المديريات على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق عمل دراسة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء وتطويره في ظل معاييرها.

12. قد يكون هناك ضعف مشاركة من جميع العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم ضمان التزامهم المستمر وأداء مسؤولياتهم بها وهذا قد يكون راجع إلى عدم فهمهم لإدارة الجودة الشاملة وأهمية تطوير الأداء في مؤسساتهم فعلى المديرية القيام بدور التوعية عن طريق المؤتمرات أو الندوات المتخصصة في نشر فكر ومبادئ إدارة الجودة للعاملين لديها.

13. قد تفشل بعض المديريات في الحصول على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك أيضاً مرجعه قصور فهم العاملين لأهمية تطوير أداء مؤسساتهم فهنا يأتي دور المديرية كمرشد وموجه نحو تطوير الأداء وذلك عبر نشرها لثقافة الجودة الشاملة والعمل بها بدأ من إداراتها العليا.

14. قد يتوقع بعض العاملين بالمديريات نتائج فورية لإدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء المديريات فعلى الإدارة أن توضح للعاملين لـديها بـأن ذلـك التغييـر والتحسين قد يستغرق مدة من الزمن.
15. تركز بعض المديريات على أساليب لإدارة الجودة لتحسين أدائها قد لا يتوافق مع نظام عملها فعلى المديرية أن تستعين بأصحاب خبرات لاختيـار أفـضل طرق إدارة الجودة.
16. قد تواجهه إدارة المديريات مقاومة للتغير نحو تطوير الأداء وهذا متوقع إذ أنه من الطبيعة البشرية عدم قبول التغيير بسرعة ولذا فقد وقع على المؤسسة دور في توعية أفرادها بأهمية وضرورة تطوير أدائها لتواكب عصرها وذلك عـن طريق ندوات وكتيبات واسطوانات توعية بأهمية التغيير وتطوير الأداء.
17. قد لا تمتلك الإدارة العليا في المديريات مهارات تدعم تحقيـق إدارة الجـودة الشاملة ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق إرسال أفراد الإدارة العليـا في بعثات تعليمية لتعلم مهارات إدارة الجودة الـشاملة أو مـنحهم الفرصـة لحضور دورات بخصوص ذلك.
18. قد لا تهتم المديرية بتوفير أجود مستلزمات القاعات التي تساعد على تطبيـق مبادئ الجودة الشاملة (معامل الحاسب الآلي – قاعات الانترنت – المـسارح – الملاعب) فلهذا على المديريات أن تخصص جـزء مـن إنفاقاتهـا لهـذه المستلزمات.
19. قد لا تحرص المديريات على مكافآت المبدعين لديها في العمل وفق مؤشرات الجودة فبذا عليها تخصيص مبالغ مالية من ميزانيتها لعمل مثل هذه المكافـآت وذلك لتدعيم التطور نحو مبادئ الجودة الشاملة.
20. قد لا تشجع المديريات على تطبيق مبادئ اللامركزية فـي الإدارة والإدارات التابعة لها ولذلك على المديريات تشجيع فكر اللامركزية ليتسنى لكل مؤسـسة اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي تناسب بيئتها وظروفها لتحقيق تطـوير الأداء في ظل معايير الجودة.

21. قد لا تهتم المديريات بإيجاد شراكة حقيقية بها وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وهنا على المديريات فتح قناة اتصال مـع أوليـاء الأمـور والمجتمع المحلي وذلك حتى يتقبل المجتمع المحيط بالمديرية طريقة المديريـة لتطوير الأداء في ظل معايير الجودة الشاملة لأن هذا المجتمع هو المتأثر الأهم بهذا التطوير وذلك لأن المستفيد من هذا التطوير هم أبناءه.

22. قد لا يوجد لدى المديريات نظام واضح ومفهوم لمحاسبة المقصرين في العمل على إتمام عملية التطوير بها الدائم والمستمر ويمكن التغلب على هذا المعوق بنشر أسلوب واضح لمحاسبة المقصرين في العمل وذلك لـدفع تطـوير أداء المديريات في ظل معايير الجودة الشاملة إلى التقدم والاستمرار.

من السابق قد تناولت الدراسة معظم معوقات تفعيـل تطـوير أداء مـديريات التربية والتعليم بالسلطنة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وكذا طرق التغلـب عليها وهي مستمدة من نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية وذلـك مـن أجل تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير إدارة الجـودة الـشاملة بسلطنة عمان.

التصور المقترح

الأسس
1- الإدارة مطلب أساسي لتحقيق النجاح .
2- الجودة الشاملة أسلوب إداري ناجح .
3- يرتبط تطوير أداء المديريات التعليمية بمعايير الجودة الشاملة .
4- معايير الجودة الشاملة كمعيار لتطوير الأداء .
5- اعتماد التصور على معايير الجودة الشاملة

الأهداف
1- توفير إدارة متمكنة.
2- توفير جميع المستلزمات .
3- الاهتمام بجودة العناصر البشرية
4- تسهيل سبل الحصول على المعلومات .
5- الاهتمام بتقييم وتوفير التسهيلات .
6- الاهتمام بممارسات جيدة وغير تقليدية

المتطلبات
متطلبات مادية
1- تبنى فلسفة شراء
2- تخصيص جزء من الميزانية لجودة العمل .
3- توفير أجهزة كافية .
4- تخصيص جوانب مالية لأفضل أداء

متطلبات بشرية
1- تدريب المديرين
2- تنمية مهنية
3- شرط الترقي المؤهل

متطلبات تعليمية
1- دعم المديرين للحصول على دراسات عليا .
2- اختبارات شخصية .
3- التحديث الدائم .
4- بعثات خارجية .

آليات التنفيذ
1- تشكيل دراسة مكثفة لعلم الإدارة بكليات التربية
2- مراجع في إدارة الجودة
3-الاعتماد على المؤهلات العلمية
4-عقد دورات وندوات
5- أفضلية التعيين لأعلى المؤهلات
6- تشكيل مجلس إدارة الجودة
7- وضع فلسفة واضحة
8- تكوين إستراتيجية
9- تحليل احتياجات المديرين
10- أساليب قياس .
11- تطبيق الجودة في الهيكل التنظيمي .
12- تقييم النتائج .

معوقات التفعيل		سبل التغلب عليها
1- مقاومة رفض التغيير .	←	1- نشر فكر الجودة الشاملة .
2- قصور في وضوح الأهداف .	←	2- عمل ندوات .
3- قصور فهم الجودة .	←	3- عمل محاضرات لمتخصصين .
4- صعوبة نشر الجودة .	←	4- عمل كتب واسطوانات .
5- العمل الفردي .	←	5- عمل ندوات للعمل بروح الفريق .
6- تعقد الإجراءات .	←	6- تسهيل الإجراءات والعلاقات الإنسانية
7- عدم وضوح آلية العمل .	←	7- نشر فكر الجودة الشاملة .
8- قلة أدوات القياس .	←	8- تصميم تقويم مناسب .
9- قصور البيانات .	←	9- تسهيل تدفق البيانات .
10- عدم الالتزام بتطبيق إدارة الجودة	←	10- تطبيق الإدارة العليا مبادئ إدارة الجودة
11- التركيز على أساليب معينة .	←	11- عمل دراسة لكيفية إدارة الجودة .
12- عدم مشاركة العاملين .	←	12- عمل مؤتمرات توعية لأهمية المشاركة
13- التزام الإدارة .	←	13- توجه المديرية إلى أهمية الجودة .
14- توقع نتائج فورية .	←	14- التغيير قد يأخذ وقت .
15- أساليب إدارة الجودة .	←	15- الاستعانة بأصحاب الخبرات .
16- مقاومة التغيير .	←	16- توعية أفراد الإدارة .
17- مهارات تدعم تحقيق الجودة .	←	17- عمل دورات وعقد ندوات .
18- قصور في مستلزمات الجودة .	←	18- تخصيص جزء من الميزانية .
19- عدم الحرص على مكافأة المبدعين	←	19- تخصيص جزء من الميزانية لمكافأة المبدعين

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبو الرب، عماد وقدادة، عيسى والوادي، محمود والطائي، رعد.(2010). **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

البستنجي، نبيل محمود.(2001). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

أحمد، إبراهيم أحمد.(2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

أحمد، إبراهيم أحمد.(2007). **تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس**. القاهرة: دار الفكر العربي.

أسامة، محمد سيد علي ومرسي، محمد أبو حسيبة.(2010). **الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة**. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أسامة، محمد شاكر عبد العليم والأحمدي، حميد محمد.(2008). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم** (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن.(2008). **الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

الحارثي، سعيد بن ناصر بن سالم.(2008). **مدى توافر قيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية**. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الإنتاجية والجودة بالإسكندرية، مصر.

حجي، أحمد إسماعيل.(2005). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحراصي، سيف بن حمد بن عبدالله.(2009). **مدى تطبيق بعـض مبـادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية في مدارس التعليم الأساسي.** رسـالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

حسين، سلامة عبد العظـيم.(2004).**اتجاهـات حديثـة فـي الإدارة المدرسـية الفعالة** (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر.

الحضري، عادل بن عوض بن محاد.(2008). **تـصور مقتـرح لتطـوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الدول العربية، مصر.

حمادات، محمد حسن محمد.(2007).**الإدارة التربوية وظائف وقـضايا معاصـر** (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد والخطيب، رداح.(2007). **استراتيجيات التطـوير التربـوي فـي الوطن العربي**(الطبعة الأولى). الأردن: جدارا للكتاب العالمي.

درندري، إقبال.(2009). **تقويم الأداء كمدخل للجودة. ورقة مقدمة إلى البرنـامج التدريبي في الجودة،** وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان،21-23 ديسمبر.

الربيعي، سعيد بن حمد.(2008).**التعليم العالي فـي عـصر المعرفـة التغيـرات والتحديات وآفاق المستقبل،** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الزدجالي، نجيب بن شاهو بن نور محمد.(2010). **تطوير الإشراف التربوي فـي ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان.** رسالة ماجـستير غيـر منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

السامرائي، مهدي صالح.(2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتـاجي والخدمي.** الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

السلامية، ليلى بنت سالم بن سعيد.(2009). **تطوير إدارة الكلية التقنية العليا فـي مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة.** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

سليم، حسن مختار حسين.(2009).**إدارة الجودة الشاملة في التعلـيم الجـامعي.** القاهرة: شركة دلتا.

سوسن، شاكر مجيد والزيادات، محمد عواد.(2008). **الجودة في التعليم**. عمـان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم.(2003). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**. القاهرة: مكتبة الانجلوا المصرية.

الصالحي، نبيل محمود.(2003). **تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغـوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.

طعيمة، رشدي والبيلاوي، حسن والنقيب، عبدالرحمن والبندري، محمـد وسـعيد، احمد سليمان ومحسن، المهدي سعيد وآخرون.(2006). **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات**(الطبعـة الأولى). عمان: دار المسيرة.

آل عبد السلام، خالد بن سالم بن سيف.(2004). **دور إدارة الجودة الشاملة فـي تطوير أداء الأجهزة الحكومية في سلطنة عمـان**. رسالة ماجـستير غيـر منشورة. جامعة آل البيت، الأردن .

عبد المحسن،توفيق محمد.(2000). **قياس الجودة والقياس المقارن**. القاهرة: دار الفكر العربي.

العدلوني، محمد أكرم.(2004). **العمل المؤسسي** (الطبعة الثانية). الكويت: قرطبة للإنتاج الفني.

العزيزي، عبد الله بن مطر بن سالم.(2007). **تقيـيم فعاليـة التطـوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

العلوي، راشد بن حمد بن سـعيد.(2007). **التطـوير الإداري لـوزارة التربيـة والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الإدارة الفعالة**. رسالة ماجـستير غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.

العلياني، منى راشد سالم.(2009). **تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية ، مصر.

عماد الدين، منى مؤتمن.(2006). **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية.** عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العويسي، رجب بن علي بن عبيد.(2006). **تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.

الغملاسي، محمد.(2009). **إضاءات رائدة وتطلعات واعدة. ورقة مقدمة للمشاركة في الورشة الإقليمية** ، القاهرة ، مصر، يوليو، 2009.

الغيثي، هاني بن سعيد بن مبارك.(2007). **مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

القاسمي، عايدة بنت بطي.(2008). **تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الكثيري، سالم سهيل علي .(2009). **تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان** . رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الإنتاجية والجودة بالإسكندرية، مصر.

الكعبي، فاطمة عبد الله حجي سالم.(2008). **تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية، مصر.

المسلمي، فاطمة بنت صقر بن جمعة.(2008). **المناخ التنظيمي السائد في مدارس تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان وعلاقته بالمدرسة الفعالة**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية، مصر.

المسن، هنادي عبدالله.(2008). **إدارة التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ببعض دول مجلس التعاون الخليجي**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة ، مصر.

المسهلي، مسلم بن علي بن العبد.(2001). **إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة، مصر.

المشيخي، سهيل سالم أحمد.(2009). **تقييم برامج وسياسات التدريب للموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المديرية العامة للتربية والتعليم، محافظة ظفار- سلطنة عمان** . رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الإنتاجية والجودة، مصر.

المنذري، سالم بن سعيد بن سيف.(2009). **دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الإنتاجية والجودة، مصر.

النبهاني، مريم بنت بلعرب.(2001). **تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان .

نجم، عبود نجم.(2010). **إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت**.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهنداوي، ياسر فتحي.(2009). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل -أصول نظرية وقضايا معاصرة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

وزارة التربية والتعليم.(2011). **نشرة الجودة**. سلطنة عمان: المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة.

وزارة التربية والتعليم.(2010). **ندوة الملتقى الجودوي الثاني مدخل إلى تطبيقات الجودة الشاملة** بتاريخ 2010/3/30. سلطنة عمان: مديرية التربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال.

وزارة التربية والتعليم.(2009). **دليل نظام تطوير الأداء المدرسي**. سلطنة عمان: دائرة التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية.

اليافعي، سالم علي عاطف.(2010). **تصور مقترح لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بسلطنة عمان.** رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية غير منشورة. جامعة الأزهر، مصر.

ب- المراجع الأجنبية:

AL- Ghnboosi, S. (2002).**Enhancing Higher Education Sevices in the Sultanate of Oman Through Implementing Total Quality Management.** Unpublished Doctoral Dissertation, Sultan Qaboos University (case study), Sultanate of Oman.

Barber, G.(2008). **Quality Assurance in the community college: An examination of college Strategic plan** Dissertation, Abstracts International,75(02),158B. (AAT No 3316349). Cunningham, m.(2007)**. Educator attitudes towards the appropriateness of Total Quality Management: Asurvey of elementary and middle school administrators and faculty.** Dissertation, Abstracts International,56(04),106B. (AAT No. 32163179).

Deborah, m.(2005). **The practice of continuous Improvement in higer education..** Dissertation, Abstracts International, 45(07),154B. (AAT No. 5177396).

Herrell, J.(2008). **The implementation impact of continuous Quality Improvement (CQ1) on teacher perceptions of CQ1 categories.** Dissertation, Abstracts International, 14(05),89B. (AAT No. 1466453).

Hewitt,e.m.(2009). **TQM principles and the customers expectations in the classroom.** Dissertation, Abstracts International, 24(05),820B. (AAT No. 3263179).

Ibekwe, L.(2007). **Using Total Quality Management to achieve academic program effectiveness: An evaluation and faculty perceptions in business schools at historically Black colleges and universities.** Dissertation, Abstracts International,45(04),263B. (AAT No**.** 341788).

Jauch, k .(2010).**The perceptions of administrators from Quality award-winning school districts and a comparison of studeaf academic achievement in Quality award- winning districts.** Dissertation, Abstracts International, 14(05),236B. (AAT No. 3404943).

Kolcinski, J. (2002). **Evaluation of success and Failure Factors And criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at selected Institution of Higher education.** unpublished doctoral Dissertation, Toledo University, U. S.A.

Murgatroyd, S. (1992). Anew frame for Managing Schools Total Quality Management, (TQM). **School Organization**, 2 (12), 28 .

Myers, p.J .(2003).**Identification of critical Total Quality Management and sociotechnical variables for quality performance in a technical services organization.** Dissertation, Abstracts International, 54(04), 429B. (AAT No. 3118892).

Riccardi, M .(2009). **Perceptions of community college presidents, Total quality management performance measures at their colleges.** Dissertation, Abstracts International, 75(02),179B. (AAT No. 3401008).

Wu, S.(2006). **Improvement of School performance: Implementing Total Quality Management and Organization in selected technological universities, technological colleges, and colleges for professional in Taiwan.** Dissertation, Abstracts International,10(07), 206B. (AAT No. 3205308).

الملحق(أ)

الاستبانة الأولية

الاستبانة الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سلطنة عمان

جامعة صحار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الموضوع : تحكيم استبانه

تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان

الفاضل / الدكتور :...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد أعددت أداة لقياس درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة، في ست محاور.

ونظرا لما تتمتعون به من دراية في مجال البحث العلمي وسمعة علمية في التخصص، فإنني أرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم حول: صلاحية الفقرات المستنبطة من تعريف كل محور، ومدى انتمائها للمحور الذي أدرجت ضمنه، ووضوحها، ودقة صياغتها، وكذلك مدى ملائمة مقياس الاستجابة، واقتراح ما ترونه مناسب من حذف وإضافة وتعديل، علما بأن الأداة سوف تعتمد على المقياس التالي.

درجة التقدير				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

شاكرة لكم حسن تعاونكم ، ومثمنة لكم الجهود العلمية المبذولة في تحكيم الاستبانة .

ميمونة بنت مبارك البندرية الهاتف : 99253707

البريد الإلكتروني : maymona.albandry@moe.om

يرجى التكرم بتعبئة البيانات التالية:

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم(الثلاثي)..

الدرجة العلمية..............................التخصص......................

مقر العمل.......................................سنوات الخبرة.................

* المحور الأول: القيادة النوعية الفعالة: وتعني مدى توافر قيادة منتقاة متمكنة، وقادرة على التأثير في الآخرين، ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال، معايير ومبادئ الجودة الشاملة.

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
	عبارات تتعلق بالقيادات النوعية الفعالة						
1	تتبنى القيادات في المديرية إجراءات وتطورات التغير بما يدعم تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التعديل إن وجد:						
2	تتبنى القيادات في المديرية أسلوب نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. التعديل إن وجد:						
3	تلتزم القيادات في المديرية بالتحسين المستمر والشامل لجميع أعمال المؤسسة وإزالة المشكلات. التعديل إن وجد:						
4	يتضح وعي وإلمام القيادات في المديرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال تعاملهم. التعديل إن وجد:						

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
5	تتمتع القيادات في المديرية بكفاءات وقدرات تؤدي إلى تحقيق التغير والتطوير وتحسين المخرجات. التعديل إن وجد:						
6	تهتم القيادات في المديرية بتوفير المناخ الداعم للتميز والابتكار في العمل. التعديل إن وجد:						

* المحور الثاني: الموارد المالية والتجهيزات المادية: وتعني مـدى الاهتمـام بتـوفير جميـع المستلزمات المعينة في تحقيق الجودة الشاملة سواء فيما يتعلق بتوافر الميزانية وأوجه الإنفـاق والتمويل، أو فيما يتعلق بجودة التسهيلات المادية المتمثلـة فـي جـودة المبـاني وتجهيزاتهـا المختلفة(كالقاعات، وأجهزة الحاسوب، وغيرها...)

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
عبارات تتعلق بالموارد المالية والتجهيزات المادية							
7	تتبنى المديرية فلسفة الشراء التي تقوم على معيار الجودة والسعر معاً. التعديل إن وجد:						
8	تهتم المديرية بتخصيص النسبة العالية من إرباح الجمعية التعاونية لتطوير العمل المدرسي وتجويده. التعديل إن وجد:						
9	تمنح المديرية تقديرات مالية لتحفيز المبدعين في العمل التعديل إن وجد:						
10	توفر المديرية عدد كاف من أجهزة الحاسوب ذات الجودة لخدمة العمل وتطويره. التعديل إن وجد:						
11	تتوافر بالمديرية قاعدة بيانات شاملة تساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتسهيل عملية الاتصال مع العاملين والمستفيدين.						
12	تهتم المديرية بتوفير القاعات التي تساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(المسارح- الملاعب الرياضية- معامل الحاسب الآلي- قاعات الانترنت..) التعديل إن وجد:						
13	تهتم المديرية بوضع خطط إستراتيجية تهدف الصيانة المستمرة للمبنى المدرسي والالتزام بالشروط الهندسية به. التعديل إن وجد:						

* المحور الثالث: الموارد البشرية(تنميتها- مشاركتها- تمكينها): وتعني مدى الاهتمـام بجـودة العناصـر البشرية العاملة، من حيث حسن تدريبها، ومشاركتها في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في مواجهة وحل المشكلات.

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
	عبارات تتعلق بالموارد البشرية(تنميتها- مشاركتها- تمكينها)						
14	تتمتع المديرية بكوادر مؤهلة ومدربة قادرة على تسير العمل وتجويده في جميع أقسامها ووحداتها التعديل إن وجد:						
15	تهتم المديرية بوضع خطة تدريب إستراتيجية تتسم بالاستمرارية وتحقق الانسجام والجودة الشاملة، وتخضع للتقويم المستمر. التعديل إن وجد:						
16	تهتم المديرية بتشجيع المبدعين من الموظفين والطلاب وفتح فرص تعليمية أفضل أمامهم التعديل إن وجد:						
17	لدى المديرية اهتمام كبير بمشاركة العاملين وإشعار الفرد بأنه جزء من المؤسسة. التعديل إن وجد:						
18	تهتم المديرية بتزويد جميع موظفيها بأخر المستجدات والتدريب عليها. التعديل إن وجد:						
19	تشجع المديرية برامج التقويم الذاتي المحقق للجودة الشاملة. التعديل إن وجد:						
20	تمنح المديرية القيادات المدرسية تطبيق اللامركزية في الإدارة. التعديل إن وجد:						
21	تهتم المديرية بتمكين العاملين وحل مشكلاتهم بأنفسهم. التعديل إن وجد:						

* المحور الرابع: الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات: ويعني مدى الاهتمام بتسهيل وتنوع سبل الحصول على المعلومات، وتبني خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واختيار البـديل المناسـب، وبمشاركة جميع العاملين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته.

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
عبارات تتعلق بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات							
22	تلتزم المديرية بتطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنواعها. التعديل إن وجد:						
23	تهتم المديرية بتوضيح أهدافها لجميع المنتسبين واتفاقها مع طموحاتهم. التعديل إن وجد:						
24	يوجد في المديرية نظام محوسب سريع يسهل التواصل الإداري ويوفر المعلومات المساندة في اتخاذ القرارات التعديل إن وجد:						
25	تلتزم المديرية أسلوب جمع المعلومات الكاملة عن المشكلة قبل حلها. التعديل إن وجد:						
26	تهتم المديرية بتنفيذ دورات تدريبية يحضرها سائر الموظفين لتدريبهم على صنع القرارات بالأساليب العلمية التي تحقق الجودة الشاملة. التعديل إن وجد:						
27	تهتم المديرية بتقييم العمل علي أساس الكيف وليس الكم. التعديل إن وجد:						
28	تهتم المديرية بتبسيط الإجراءات وسرعة الحصول على الخدمة والمعلومات. التعديل إن وجد:						

* المحور الخامس: الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين: ويعني مدى اهتمـام المديرية بتصميم وتوفيرا لتسهيلات والخدمات المشبعة لحاجات وتوقعات كل من(العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع) بما يحقق لهم الرضا، ويعود بنتائج داعمة للجودة الشاملة.

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
عبارات تتعلق بالخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين							
29	تحترم المديرية الانجازات الفردية المتميزة وتدعم خدمتها. التعديل إن وجد:						
30	تهتم المديرية بأسلوب الحفز المعنوي للعاملين التعديل إن وجد:						
31	تهتم المديرية بترشيح اكبر فئة من مدراء المدارس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والجودوية التي تنظمها جامعة السلطان قابوس التعديل إن وجد:						
32	تتعامل المديرية معي دائماً بشفافية وأسلوب الحوار المفتوح الصريح إثناء تقديم الخدمة. التعديل إن وجد:						
33	تهتم المديرية بالتعرف على حاجات الطلاب والالتزام بتوفير كل الخدمات مما يعين جودة هذه المخرجات. التعديل إن وجد:						
34	تهتم المديرية بإيجاد شراكة حقيقية بينها وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع لتوفيرأعلى مستوى من الخدمات التعليمية وصولا بالطلاب للجودة الشاملة. التعديل إن وجد:						
35	تهتم المديرية بتعزيز المدارس بالكوادر الإشرافية المؤهلة والمدربة والقادرة على دعمها لتحقيق الجودة الشاملة. التعديل إن وجد:						

* المحور السادس: الثقافة التنظيمية: وتعني مدى اهتمام المديرية بنشر وتبني ممارسات غير تقليدية، بين سائر العاملين في المؤسسة، تدعم ثقافة الجودة الشاملة، وتصبح كعادات وتقاليد وقيم سائدة بينهم، تعكس طرق ممارستهم اليومية.

م	المفردات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
عبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية							
36	تهتم المديرية بإيجاد أنظمة وتعليمات تحفز لتطبيق الجودة الشاملة في إنجاز العمل. التعديل إن وجد:						
37	توجد في المديرية رؤية إستراتيجية واضحة تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطتها برامجها. التعديل إن وجد:						
38	تهتم المديرية بنشر وتفعيل ثقافة العمل الجماعي التعاوني. التعديل إن وجد:						
39	تهتم المديرية بنشر وتفعيل قيمة الاحترام المتبادل بين العاملين والعملاء. التعديل إن وجد:						
40	تهتم المديرية بمتابعة العملية التعليمية أكثر من متابعة نظافة المبنى المدرسي. التعديل إن وجد:						
41	تلتزم المديرية في عملها سياسة ومبدأ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.						

الملحق(ب)

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين لاستبانة تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة

م	أسماء المحكمين	التخصص	جهة العمل
1	أ.د. بسام العمري	إدارة تربوية	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
2	أ.د. محمود إبراهيم المليجي	علوم حركة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة صحار
3	أ.م. بكار سليمان بكار	إرشاد نفسي	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
4	أ.م. علي بن شرف الموسوي	تكنولوجيا تعليم	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
5	أ.م.محمد أحمد نقادي	قياس وتقويم	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة صحار
6	أ.م. علي إسماعيل سرور	مناهج الرياضيات	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة صحار
7	أ.م.زهرة بنت ناصر الراسبية	إدارة تربوية	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
8	د.راشد بن سليمان الفهدي	إدارة تربوية	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
9	د. عايدة بنت بطي القاسمية	إدارة تربوية	بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال
10	د.محمد بن صالح العجمي	مناهج وطرق تدريس	قسم ضبط الجودة بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال
11	د.علي بن سالم المانعي	مناهج اللغة العربية	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة صحار
12	د.عبد الحميد سعيد حسن	قياس وتقويم	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

13	د.عمرهاشم إسماعيل	إدارة تربوية	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
14	د. مريم بنت احمد االوشاحي	تكنولوجيا تعليم	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
15	د. أحمد غنيمي مهناوي	أصول تربية	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
16	أ. وحيدة بنت سالم الحارثية	إدارة تربوية	قسم ضبط الجودة بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الشرقية شمال
17	أ.ابتسام بنت سبيل البلوشية	إدارة تربوية	المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بديوان عام الوزارة
18	أ.علي بن محمد الدرمكي	إدارة تربوية	دائرة ضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم
19	د. خميس بن محمد الكندي	إدارة تربوية	دائرة تنمية الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال
20	أ.محمد الياس العزاوي	علم نفس تربوي	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
21	أ.سعيد بن ناصر النعماني	إدارة تربوية	رئيس قسم مواصفات الجودة بدائرة ضبط الجودة

الملحق(ج)

الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد: تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص "إدارة تربوية" بجامعة مؤتة.

ويتطلب الجانب الميداني القيام بجمع معلومات، وبيانات عن موضوع الدراسة المشار إليه؛ ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة لقياس درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة تتكون من ستة محاور: الإدارة العليا النوعية الفاعلة، الموارد المالية والتجهيزات المادية، الموارد البشرية (تنميتها- مشاركتها- تمكينها)، الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات، الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين، الثقافة التنظيمية. وتأمل الباحثة منكم التعاون الموضوعي في الإجابة على فقرات الاستبانة، علماً بأن إجابتكم سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مع أهمية مراعاة الأمور التالية:

1. الإجابة على جميع فقرات الاستبانة.
2. إعطاء حكم واحد فقط من بين الأحكام المتدرجة الخمسة للفقرة الواحدة.
3. استيفاء البيانات الشخصية في الصفحة التالية.
4. لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خطأ، بل رأيك وتقييمك الشخصي هو الصواب.

شاكرين لكم مسبقاً حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

الباحثة

ميمونة البندرية

أولا: البيانات الشخصية :

النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 ☐ من 5-10 ☐ أكثرمن10 ☐

ثانياً: تعليمات للإجابة على الاستبانة:

تتكون الاستبانة من(38) فقرة تمثل ست محاور لقياس درجة التزام مديريات التربية والتعليم بمعايير الجودة الشاملة، يرجى التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة، ثم وضع علامة(✓) على يسار كل فقرة لتعبر عن درجة التزام المديرية من وجهة نظرك.

مثال:

م	الفقرات	درجة التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى الإدارة العليا في المديرية إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.		✓			

في هذه الحالة أنت موافق إن الإدارة العليا في المديرية تتبنى إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

م	الفقرات	درجة التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور الإدارة العليا النوعية الفاعلة : وتعني مدى توافر إدارة منتقاة متمكنة، وقادرة على التأثير في الآخرين، معززة بالسلوك والتصرفات والأفعال، معايير ومبادئ الجودة الشاملة.						
1	تتبنى الإدارة العليا في المديرية إجراءات التغيير بما يدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تتبنى الإدارة العليا في المديرية نشر الوعي بثقافة إدارة الجودة الشاملة.					
3	تلتزم الإدارة العليا في المديرية بالتطوير المستمر لأعمال المديرية؛ لتحقيق الجودة الشاملة.					
4	يتضح وعي الإدارة العليا في المديرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تعاملهم.					
5	تمتلك الإدارة العليا في المديرية مهارات، تدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة.					

6	تهتم الإدارة العليا في المديرية بتوفير الإمكانات المتميزة؛ الداعمة للابتكار في العمل.					
محور الموارد المالية والتجهيزات المادية: وتعني مدى الاهتمام بتوفير جميع المستلزمات المعينة في تحقيق الجودة الشاملة سواء فيما يتعلق بتوافر الميزانية وأوجه الإنفاق والتمويل، أو فيما يتعلق بجودة التسهيلات المادية المتمثلة في جودة المباني وتجهيزاتها المختلفة (كالقاعات، وأجهزة الحاسوب،وغيرها...........).						
7	تتبنى المديرية فلسفة الشراء التي تقوم على معايير الجودة والسعر معاً.					
8	تهتم المديرية بتخصيص النسبة العالية من أرباح الجمعية التعاونية؛ لتجويد العمل المدرسي.					
9	تمنح المديرية تقديرات مالية لتحفيز المبدعين في العمل وفق مؤشرات الجودة.					
10	توفر المديرية عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب ذات الجودة لتطوير العمل.					
11	تتوافر بالمديرية قاعدة بيانات شاملة تساعد في اتخاذ القرارات؛ لحل المشكلات بين العاملين والمستفيدين.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		درجة التقدير				
12	تهتم المديرية بتوفير أجود مستلزمات القاعات التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (معامل الحاسب الآلي- قاعات الانترنت – المسارح- الملاعب الرياضية...).					
13	تهتم المديرية بوضع خطط إستراتيجية تهدف إلى الصيانة المستمرة للمبنى المدرسي مع الالتزام بالشروط الهندسية به.					
محور الموارد البشرية(تنميتها- مشاركتها- تمكينها): وتعني مدى الاهتمام بجودة العناصر البشرية العاملة، من حيث حسن تدريبها، ومشاركتها في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في مواجهة وحل المشكلات.						
14	تتمتع المديرية بكوادر مؤهلة قادرة على تجويد العمل في الدوائر والوحدات.					
15	تهتم المديرية بتشجيع المبدعين بفتح فرص تعليمية أفضل أمامهم.					
16	تنمي المديرية شعور الانتماء لدى منتسبيها بدرجة تجعلهم حريصين على الاهتمام بالارتقاء بها.					

17	تهتم المديرية بتزويد جميع منتسبيها بآخر المستجدات لتدريبهم عليها.					
18	تشجع المديرية برامج التقويم الذاتي المحقق للجودة الشاملة.					
19	تشجع المديرية مديري المدارس على تطبيق مبادئ اللامركزية في الإدارة.					
20	تهتم المديرية بتمكين العاملين من خلال حل مشكلاتهم بأنفسهم.					
محور المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات: ويعني مدى الاهتمام بتسهيل وتنوع سبل الحصول على المعلومات، وتبني خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واختيار البديل المناسب، وبمشاركة جميع العاملين من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته.						

م	الفقرات	درجة التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تلتزم المديرية بمشاركة العاملين في تطبيق خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
22	تهتم المديرية بتوضيح أهدافها لمنتسبيها.					
23	تعتمد المديرية على نظام محوسب يوفر المعلومات المساندة قي اتخاذ القرارات.					
24	تهتم المديرية بتنفيذ برامج إنمائية لمنتسبيها لتدريبهم على كيفية اتخاذ القرارات الجودوية.					
25	تهتم المديرية بتقييم عطاء الموظف على أساس الكيف ولا تهمل الكم.					
26	تهتم المديرية بتبسيط الإجراءات للمستفيدين لسرعة الحصول على الخدمة والمعلومات؛ لحل المشكلات.					
محور الخدمات التي تقدمها المديرية في كسب رضا العاملين والمستفيدين: ويعني مدى اهتمام المديرية بتصميم وتوفير التسهيلات والخدمات المشبعة لحاجات وتوقعات كل من(العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع) بما يحقق لهم الرضا، و يعود بنتائج داعمة للجودة الشاملة.						

27	تحترم المديرية الإجادات الفردية المتميزة التي تدعم خدمتها.					
28	تهتم المديرية بأسلوب التحفيز المعنوي للعاملين.					
29	تهتم المديرية بترشيح مديري المدارس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية الجودوية.					
30	تتعامل المديرية مع المستفيدين بشفافية أثناء تقديم الخدمة.					
31	تهتم المديرية بإيجاد شراكة حقيقية بينها وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.					
32	تهتم المديرية بتعزيز المدارس بالكوادر الإشرافية المؤهلة القادرة على دعمها لتحقيق الجودة الشاملة.					

محور الثقافة التنظيمية: وتعني مدى اهتمام المديرية بنشر وتبني ممارسات غير تقليدية، بين سائر العاملين في المؤسسة، تدعم ثقافة الجودة الشاملة، وتصبح كعادات وتقاليد وقيم سائدة بينهم، تعكس طرق ممارستهم اليومية.

م	الفقرات	درجة التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	توجد بالمديرية تعليمات تحفز على تطبيق الجودة الشاملة في إنجاز العمل.					

					توجد في المديرية رؤية إستراتيجية واضحة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة في فعالياتها.	34
					تهتم المديرية بتفعيل ثقافة العمل الجماعي التعاوني.	35
					تهتم المديرية بتفعيل قيم الاحترام المتبادل بين العاملين والمستفيدين.	36
					تلتزم المديرية في عملها بمبدأ التخطيط لتجويد العمل من المرة الأولى.	37
					توضح المديرية لمنتسبيها نظام محاسبة المقصرين في العمل.	38

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،

البـاحـثـة

الملحق(د)

خطابات تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط
مكتب المدير العام

Sultanate of Oman
Ministry of Education
Directorate General of Education - Muscat
Director General Office

التاريخ: / / ١٤٢ هـ
الموافق: ٩ / ٥ / ٢٠١١م

الرقم: م ع ت م/

الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس بالمنطقة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تسهيل مهمة باحثة

تقوم الباحثة / ميمونة بنت مبارك بن عبدالله البندرية ، **بإجراء دراسة حول : تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة.**

وترغب الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مدارس المنطقة .

وبالإشارة إلى رسالة مُستشارة الوزير المكلفة بأعمال المكتب الفني للدراسات والتطوير، رقم (11039797) بتاريخ 26 / 2011/4م ، فإننا نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة، خدمة لأغراض البحث ، علما بأن البيانات المطلوبة لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم إسهامكم العلمي
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. ...
بيسان

د. [illegible]
عضو الدراسات والمتابعة

سلطنة عمان
المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة مسقط
وزارة التربية والتعليم

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال

الرقم : / /
التاريخ : / / ١٤٣هـ
الموافق : ٧ / ٥ / ٢٠١١م

دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب و الإنماء المهني

الأفاضل / مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الأفاضل / المكلفين والمكلفات بإدارات المدارس المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد . . .

الموضوع :(تسهيل مهمة باحث)

بناء على كتاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (**11039797**) بتاريخ **2011/4/27**م، والمتضمن تسهيل مهمة الباحثة/ ميمونة بنت مبارك بن عبدالله البندرية طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة صحار، تخصص الإدارة التربوية،تقوم بإجراء دراسة حول (تصور مقترح لتطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة)، وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس التابعة للمنطقة.

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة ، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (99253707) , شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

ملاحظة : يجب اعادة الاستبانة
إلى قسم التدريب والإنماء المهني
أو
إرسالها الى ايميل المذكورة
وهو :
maymona.albandry@moe.om

محمد بن مبارك السعيدي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

هاتف : ٢٦٨٤٠٢٥٥ فاكس : ٢٦٨٤٢١٧١ ص.ب: ٢٠٠ الرمز البريدي : ٣١١ - صحار

Sohar University جامعة صحار

الرقم: 2011/78
التاريخ: 2011/01/29م

لمن يهمة الامر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

الموضوع: الباحثه/ ميمونة بنت مبارك بن عبدالله البندري

تقوم الفاضله/ **ميمونة بنت مبارك بن عبدالله البندري** بإجراء بحث بعنوان " **تصور مقترح لتطوير آداء مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة في سلطنة عمان** " كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة صحار، راجياً التكرم بتسهيل مهمة الباحثه في تنفيذ الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. أحمد بن محمد السعيدي
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المرفقات:
- مخطط الدراسة
- أدوات الدراسة

Great Future Begin With Great Education
P.O. Box: 44, P.C.: 311, Sohar, Sultanate of Oman - Tel.: 26720101, Fax: 26720102
www.soharuni.edu.om

السيرة الذاتية

الاسم : ميمونة بنت مبارك بن عبدالله البندرية

الكلية : العلوم الاجتماعية

التخصص : الإدارة التربوية

السنة : 2011

العنوان البريدي : صندوق البريد 215، الرمز البريدي : 311

الهاتف الأرضي : 26750714

الهاتف النقال : 99253707

البريد الالكتروني :